

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración**

**Naranja X, todas las operaciones, al alcance  
de todos.**

**Nombre y Apellido: Agustin Puet**

**DNI: 37081398**

**Profesora/or: Navas, Claudia**

**Legajo: VADM022782**

2022

## Índice

<b>Introducción</b> .....	2
<b>Análisis Situacional</b> .....	4
<i>Macro entorno: PESTEL</i> .....	4
<i>Micro Entorno: Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	6
<i>Mercado:</i> .....	8
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i> .....	8
<b>Marco Teórico</b> .....	12
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	14
<b>Plan de Implementación</b> .....	16
<b>Análisis Financiero</b> .....	25
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	26
<b>Bibliografía</b> .....	28
<b>Anexos</b> .....	30
<i>Anexo 1</i> .....	30
<i>Anexo 2</i> .....	30
<i>Anexo 3</i> .....	30
<i>Anexo 4</i> .....	31
<i>Anexo 5</i> .....	32

## Introducción

El reporte de caso que se desarrolla en este documento está basado en el análisis de la empresa Tarjeta Naranja realizado dentro del Seminario final de administración de la carrera “Licenciatura en administración” de la Universidad Siglo 21, durante el desarrollo del mismo se proponen cambios estratégicos con el fin de conseguir que la compañía se mantenga como pionera en ofrecer múltiples servicios de vanguardia sin perder su esencia de cercanía con los clientes convirtiéndose de esta manera en la única compañía en ofrecer estos servicios manteniendo sucursales físicas en todo el país.

La compañía es una institución financiera nacida hace 37 años como un emprendimiento con el sueño de cambiar todo, es una empresa disruptiva, de transformación constante y con una visión exponencial.

Los comienzos de la organización se remontan hasta 1969 cuando David Ruda y Gerardo Asrim, profesores de educación física, fundan la casa de deportes Salto 96, teniendo cuentas corrientes con sus clientes y tarjetas identificatorias, tiempo después, en 1985, deciden crear “Tarjeta Naranja” una tarjeta local para la ciudad de Córdoba, esta tarjeta local, nacida como medio de pago para casas de deportes, fundada por profesores de educación física, recibe en 1995 una importante inversión del Banco Galicia el cual se convirtió en su mayor accionista, favoreciendo así la expansión hacia todo el país, con nuevos planes y servicios financieros para los clientes.

Esta confianza en naranja aceleró y consolidó su crecimiento, lo que permitió alianzas con Visa y otros que brindaron posibilidad de uso internacional. Además, absorbió a la empresa “Tarjetas Cuyanas S.A.” (Tarjeta Nevada).

De cara a la creación de su Fintech y su transformación digital, se creó el sector de Centro de defensa de Ciberseguridad y la Gerencia de Compliance, hoy se encuentra en plena transformación hacia Naranja X, su propia Fintech con el fin de competir con los servicios financieros digitales actuales.

Actualmente es la compañía líder en emisión de tarjetas a nivel nacional brindando líneas de créditos al mercado extra bancario.

Teniendo en cuenta la transformación a Naranja X, el mercado inflacionario argentino y la competencia existente se considera importante incluir funcionalidades de inversión pasiva (Fondos de Inversión de suscripción automáticos) y activos (Suscripción

manual a fondos de inversión, plazos fijos, acciones, CEDEARs, bonos, etc), ya sea por inscripción de ALyC propia o por asociación con una ya existente, también la posibilidad de compra/venta de criptoactivos y pagos contactless.

En el desarrollo de este documento se desarrollará la estrategia y mecanismos de control de esta para el cumplimiento del objetivo.

A continuación, se describirán antecedentes de compañías que están teniendo éxito con la incorporación de estos servicios:

Ualá, conformada en 2017, es la aplicación móvil de finanzas personales número 1 de Argentina. Está vinculada a una tarjeta Mastercard y habilita a los usuarios a hacer transacciones tales como transferir dinero, invertir, hacer compras y analizar sus transacciones financieras en vivo.

Valuación actual: 2.450 millones de dólares (Bloomberg en Línea).

Lemon Cash - Card, Es la primera billetera virtual en el país que permite combinar pesos con criptomonedas y, además, ofrece soluciones tentadoras de inversión a los usuarios, es una startup cripto del sector Fintech nacida en Argentina con el objetivo de otorgar a los usuarios una herramienta que les permita poder comprar y vender criptomonedas e incorporarlas al funcionamiento de la vida cotidiana para insertarlas dentro del sistema financiero tradicional.

Luego de obtener US\$ 16.300.000 en su Serie A, liderada por Kingsway Capital y apoyada por inversores como Draper Associates y Coinbase Ventures, Lemon se posiciona como una de las empresas cripto más prometedoras de la región

La plataforma premia a los usuarios con un cashback de 2% en Bitcoin por cada compra realizada, ofrece liquidez instantánea sin comisiones y añade la funcionalidad de 'Lemon Earn', que permite generar rendimientos semanales en criptomonedas de forma automática.

## Análisis Situacional

### *Macro entorno: PESTEL*

Es necesario realizar un análisis situacional, que permite determinar cómo los factores del entorno afectarán el desempeño y las actividades del negocio a mediano y largo plazo.

### *Factores Políticos*

El factor político argentino siempre se encuentra sujeto a diversos cambios de corto y mediano plazo, la estimación debe ser prudente y la calidad del análisis disminuye a medida que extendemos el plazo de predicción, sin embargo, debe revisarse la realidad actual para poder tener una herramienta que genere un marco para el posterior accionar, actualmente el poder político se encuentra muy afectado, las medidas durante la pandemia afectaron fuertemente la economía, por otro lado, generaron incrementos en comercio digital, negocios contactless, etc. Las diferentes restricciones favorecieron al mercado de las tarjetas de crédito, en un país con una muy alta evasión fiscal, la política siempre será una aliada del fortalecimiento del uso de plásticos y métodos de pago con posibilidad de seguimiento. Por otro lado, ante el golpe económico sufrido los planes de financiamiento al usuario final (Ahora 3,6,12 etc. por ejemplo) seguirán fortaleciendo el mercado de las tarjetas de crédito. Por otro lado, estamos cercanos a un año electoral, razón por la cual es esperable mayores incentivos al consumo.

### *Factores Económicos*

Provocado por efectos de la pandemia mundial y las medidas políticas aplicadas durante la cuarentena, en el 2020 el producto bruto interno cayó un 9,9% razón por la cual en 2021 mediante políticas fiscales expansivas financiadas principalmente con emisión monetaria (Aumento de M2) y fijación de tipo de cambios, se logró una recuperación del 10,3% (INDEC, 2022). Por supuesto, la contracara de este crecimiento del modo que fue financiado es una alta inflación, el último informe publicado por INDEC (Julio 2022) arrojó un 7,4% mensual (INDEC, 2022), derivando en una inflación interanual de más del 71%, además encontramos una brecha cambiaria de alrededor del 90% lo cual augura una aceleración de la devaluación, es una incógnita si por razones políticas será rápida, lenta, en este año, o el próximo luego de las elecciones.

Las respuestas a esta problemática fueron controles de precios, provocando ciertos faltantes de stock y por sobre todo incertidumbre y preocupación de los productores.

#### *Factores Sociales*

En lo que respecta al entorno social, las cifras de la pobreza en el país son alarmantes, un 37,3% de la población en el segundo semestre del 2021 (INDEC). Teniendo en cuenta los duros números económicos, los conflictos políticos y que la población viene de confinamientos, restricciones, cierres de comercios, etc, causado por la pandemia y las políticas asociadas, la paz social es inestable. Por otro lado, todos los factores que repasamos también modificaron los comportamientos de consumos, mayor consumo de marcas sustitutas, mayor búsqueda de descuentos y mayor consumo online.

#### *Factores Ambientales*

En el factor ambiental encontramos a un país con grandes recursos naturales, pero un cuidado precario. Por otro lado, los aspectos económicos pesan mas que el deseo de los consumidores de modificar hábitos en pos del cuidado de este, lo que provoca una menor atención a estos puntos que en otros países, sin embargo, las nuevas generaciones se encuentran mas preocupadas por el mismo y realizar acciones relacionadas a este factor puede atraer a estos potenciales consumidores.

#### *Factores Tecnológicos*

El comercio electrónico en Argentina creció durante 2021 un 68% respecto al año anterior y registró una facturación de \$1.520.000.000.000 de pesos (un billón quinientos veinte mil millones). Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (America Retail, 2022).

#### *Factores Legales*

En cuanto a los factores legales, tanto como los políticos, en el país pueden cambiar de manera repentina.

Un factor para evaluar es que las tasas de financiación están reguladas por el BCRA.

La inmensa cantidad de impuestos, que sin entrar en la discusión de la presión tributaria (La cual es muy cambiante según rubro) genera un gran consumo de recursos en las organizaciones para liquidarlos correctamente.

La actividad de los bancos y compañías financieras se encuentran altamente reguladas por la Ley Nro. 21526

Entre las diferentes restricciones encontraremos que las entidades no pueden realizar las siguientes actividades sin aprobación previa del BCRA:

- Iniciar actividades
- Fusionarse
- Transmitir fondos de comercio
- Apertura de filiales o cualquier tipo de representación en el exterior
- Respecto a las Fintech, el factor legal es todavía precario y se esperan nuevas regulaciones.

### *Conclusión*

En el análisis podemos prever que se seguirán desequilibrando las cuentas públicas en pos de favorecer el consumo y el humor social en camino a nuevas elecciones presidenciales, es esperable restricciones al lucro financiero de las compañías y una mayor inflación. Por ende, es esperable una mayor captación de clientes y utilización de los servicios otorgados por la compañía, pero se deberá ser cuidadoso con los márgenes y la rentabilidad.

### ***Micro Entorno: Cinco Fuerzas de Porter***

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Comprender la estructura de un sector es clave para un posicionamiento estratégico eficaz (Porter, 2008).

### *Amenaza de Nuevos Competidores*

Riesgo Medio

Las barreras de ingreso son altas, podemos mencionar como ejemplo:

- Alta inversión inicial necesaria.
- Actividad de riesgo.
- Dificultad de posicionamiento.
- Regulaciones.

Si bien estas barreras son altas, existen jugadores de otros rubros que podrían expandir su parte de su cartera de productos.

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Riesgo Medio

Existen productos que tienen similitud en algunos de los aspectos de la oferta de la compañía (Créditos personales vs. Financiación con tarjeta de crédito), pero no existe un producto que sea directamente sustituto, aunque puede aparecer próximamente.

*Poder de negociación de los proveedores*

Bajo

Las empresas financieras son principalmente de servicio, dependen de redes de operación, pero estas no son el core del negocio, por ende, no existe un alto poder de negociación de los proveedores.

*Poder de negociación de los compradores*

Alto

Se considera un alto poder ya que, aunque un cliente no represente un gran porcentaje de los ingresos de este tipo de compañías (Podríamos decir también, ínfimo) el mismo tiene una gran facilidad para cambiar de proveedor de tarjeta de crédito, razón por la cual es necesario mantenerlo atraído y fidelizado.

*Rivalidad entre los competidores*

Muy Alta

El mercado de tarjetas de crédito es altamente competitivo, las ofertas (alianzas con supermercados, tiendas de ropa, etc), los planes de pagos, los intereses, los beneficios asociados (Seguros de viaje, como ejemplo), prestigio asociado, etc. Afectan fuertemente la decisión del consumidor.

Tenemos muchos tipos de competidores en el sector, todos los pertenecientes a la banca tradicional y las múltiples FINTECH que han surgido en estos últimos años.

### *Conclusión*

En función del análisis se puede definir que, aunque no exista un alto riesgo de nuevos competidores y/o productos sustitutos, los competidores actuales van a intentar maximizar su cuota de mercado, teniendo en cuenta que los consumidores tienen amplia facilidad de probar otros productos sin costo y cambiar de proveedor, los beneficios asociados al producto que se brindan son claves para el futuro de la compañía.

### ***Mercado:***

#### ***Análisis interno: CADENA DE VALOR***

La cadena de valor es una herramienta de análisis que ayuda a determinar las ventajas competitivas de la organización, consiste en examinar y dividir la misma en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de comprender el funcionamiento de los costos, las fuentes actuales de los mismos y la diferenciación.

#### *Actividad de soporte*

#### *Infraestructura de la empresa*

Tarjeta Naranja cuenta con 202 sucursales. En 2019 inauguraron 8 “sucursales del Futuro” que cuentan con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y videos interactivos con asistencia de los colaboradores. La empresa tiene una notable trayectoria y además de su gran cuota de mercado, banco Galicia tiene una gran porción de sus acciones, generando robustez económica y solidez institucional. Además, la alianza con Visa permitió el uso del plástico internacionalmente, lo cual genero una gran ventaja.

#### *Gestión de Recursos Humanos*

En tarjeta naranja se hace un gran hincapié en la capacitación de sus recursos, en el 2020 se encontró en el puesto número 10 de las “Great place to work” de Latinoamérica que evalúa y premia los mejores ambientes laborales de Latinoamérica.

Otros de los puntos es que implementaron encuestas de clima recurrentes, para poder mantener el buen ambiente generado, cuando se abren nuevas sucursales, se intenta emplear gente local para generar confianza y calidez además de puestos de trabajo.

### *Desarrollo de tecnología*

La empresa impulsa fuertemente los avances tecnológicos, fuerte analítica de datos y machine learning para generación de cross-selling y mejora de la atención al cliente.

El punto mas visible de esta fuerte inversión es la creación de Naranja X, la Fintech de la compañía.

### *Compras*

La actividad de aprovisionamiento en una compañía de servicio, no es el punto más fuerte, sin embargo, es destacable el impacto de la cultura y ética de la compañía en este área:

“Todos nuestros procesos de contratación de proveedores siguen la Política de presupuestación y controles de Auditoría Interna. Además, creamos un Código de Conducta para proveedores que establece los principios y expectativas que tenemos con ellos, incorporando cláusulas anticorrupción.

En 2020, comenzamos el diseño de un proceso de debida diligencia por medio del cual se hará un seguimiento a proveedores para asegurarnos de que sus gestiones sean realizadas de manera ética y transparente, y acordes a nuestros principios y valores.

Para la evaluación de proveedores se tienen en cuenta la calidad del producto o servicio brindado, el tiempo de trabajo, la satisfacción del cliente y el abandono de servicio; y seguimos criterios como la facturación del último año, su frecuencia e impacto en el negocio. En 2020 incorporamos la certificación a las Normas ISO 14001 en la

evaluación de proveedores, y en 2021 se profundizará en el seguimiento de comportamientos y acciones de cuidado del ambiente, y de la aplicación de un nuevo Manual de compras.”

### *Actividades Primarias*

#### *Logística Interna*

En la empresa analizada la logística interna se basa en datos e información, seguridad y velocidad son las claves en esta área. En el año 2019 la empresa incorporó la estrategia “Zero Trust” en su página web. Esto fue trasladado al desarrollo de Naranja X.

#### *Operaciones*

Las actividades operativas de la empresa comprenden las tareas necesarias para que los clientes puedan adquirir y utilizar sus productos. Por ende, el proceso básico comprendería el análisis de las solicitudes tarjeta por parte de los clientes, definición de límites de compra, codificación de la tarjeta principal y/o adicionales y envió.

Luego, dentro de los productos asociados, podremos encontrar el proceso de otorgación de préstamos, Naranja X y tienda Naranja.

#### *Logística Externa*

Los procesos que se desarrollan en esta actividad corresponden a la distribución de los plásticos de tarjeta (Nuevos clientes, reemplazo por pérdida o vencimiento) y los resúmenes (Cuando el cliente no desea solo digital).

Gracias a los avances tecnológicos provenientes de la inversión de la compañía, se pueden detectar los probables casos de mora y de esta manera realizar seguimientos de cobranzas y gestiones de prevención.

#### *Marketing*

Al existir una alta rivalidad entre competidores, es un área muy importante. En Tarjeta Naranja, tuvo comienzo informal y poco organizado, con el tiempo y el crecimiento devenido de las inversiones, la compañía empezó a optimizar y formalizar sus procesos, gracias a los desarrollos tecnológicos, el área de marketing mejoro sus herramientas con las cuales generar acciones, esto permitió un gran crecimiento del Marketing Digital y venta focalizada por información de perfiles de consumidores y cross-seling.

### *Servicio*

En este apartado encontraremos los ítems relacionados a la mejora de productos y experiencia de clientes. La experiencia de cliente (Customer Experience, CX) es muy importante en tarjeta naranja, volvemos a nuestro análisis de porter, alta rivalidad entre competidores requiere fidelización.

“Para Naranja, la Experiencia del Cliente juega un rol súper estratégico. Con el paso de los años, CX se convirtió en un pilar estratégico que excede al equipo de CX. Fue ahí cuando apareció ese socio ideal que necesitábamos para que nos acompañara en este viaje, estoy hablando de WOW! Customer Experience. Puedo decir que hoy, gracias a todo lo que trabajamos en conjunto, Naranja es una empresa que día a día lucha por convertirse en una organización Cliente-Céntrica” (Marcelo García, líder del equipo de UX)

A su vez la implementación de un NPS (Net Promoter Score) genera un indicador de los resultados que está teniendo la compañía con su atención.

## **Marco Teórico**

En esta sección se describirá el marco conceptual relevante para la propuesta presentada en este reporte.

### *Planificación Estratégica*

De acuerdo con los autores Robbins & Coulter, la administración estratégica es “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización”, donde estas se definen como “los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos”. La planeación estratégica es una tarea que involucra planeación, organización, dirección y control. (Robbins & Coulter, 2010)

La planificación estratégica sirve para mejorar los niveles de desempeño de la organización, así mismo permite analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar en situaciones que cambian continuamente y ayuda a lograr que cada parte de la organización trabaje para el logro de objetivos generales. (Robbins & Coulter, 2010)

Las estrategias apropiadas son aquellas que explotan las fortalezas y las oportunidades externas de una organización, amortiguan o protegen a la organización de amenazas externas, o corrigen debilidades críticas. Existen tres tipos principales de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales.

### *Niveles y tipos de estrategias.*

Según Robbins (2014), las estrategias se dividen en función del nivel en corporativas, competitivas y funcionales.

### *Nivel corporativo*

En este apartado se definirá la estrategia de crecimiento, esta es la estrategia elegida para este nivel y es desarrollada en este 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 (2012) 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*

En este nivel definimos cómo competir mejor en cada uno de los negocios en los que actuamos. Por esta razón podemos considerar como un segundo nivel, dado que primero es preciso que identifiquemos los negocios en los que vamos a participar.

Dentro de este nivel, se encuentran las estrategias competitivas, según los autores Thompson, A. Peteraf, M Gamble, J. Strickland III, A. (2012), estas se caracterizan por obtener y utilizar ventajas competitivas para fortalecer la posición en el mercado. Para la descripción de este nivel, es útil el aporte de Porter (2006), el cual diferencia tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

A continuación, se desarrollará la estrategia de diferenciación que es la elegida en este reporte para este nivel.

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).

### *Nivel Funcional*

Con esta estrategia actuamos en la eficacia operacional de la empresa, es decir, nos centramos en cómo aplicar y utilizar los recursos y habilidades en cada área funcional de cada unidad de negocio.

En este nivel existe una metodología que combina la diferenciación con el enfoque en segmentos de mercado denominada diferenciación enfocada. Según Kotler (2012), este método es esencial para la implementación eficaz de cualquier plan de marketing,

particularmente para el dirigido, está 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 en busca de servicios individualizados donde cada elemento se ofrezca por separado y puedan elegir los que desean obtener de forma personalizada.

## **Diagnóstico y Discusión**

Basándonos en el análisis realizado durante el reporte, queda expuesto que la compañía Naranja no cuenta con servicios acorde a la demanda actual y a la cual los competidores ya se encuentran operando, generando así una dificultad en el crecimiento de esta.

Como se mostró en ejemplos anteriores, otras compañías están aprovechando las nuevas tecnologías para atraer clientes y generar propuestas llamativas para los nuevos consumidores, pagos QR (altamente utilizados), Contactless (nuevo para el país, pero utilizado ampliamente en el resto del mundo), tecnología blockchain e intercambio automático de criptoactivos, etc. Actualmente la compañía no cuenta con ninguno de estos servicios de gran auge. Este punto puede ser una de las respuestas a la evolución negativa de la compañía en cuanto a crecimiento de cartera de clientes (esto puede ser visualizado en Anexo 1).

Tarjeta Naranja tiene como ventaja una cultura que gira alrededor de la satisfacción del cliente y un equipo humano comprometidos en esta visión. También el crecimiento en nuevos negocios basados en la tecnología forma parte de su misión y propósito, razón por la cual la propuesta a presentar en este reporte es totalmente compatible con los valores de la compañía. En tal sentido, la organización sería capaz de implementar un plan estratégico que pueda aprovechar al máximo la oportunidad.

En el análisis del entorno podemos entender que los consumidores del mercado en el cual la compañía se encuentra atraviesan una fuerte inflación y las únicas opciones de inversión que generan rentabilidad real positiva en este contexto no son funcionalidades actuales de Naranja, por otro lado, si se estima un mayor uso de plásticos lo cual favorece a la misma.

Razón por la cual se propone realizar cambios estratégicos, uno por cada nivel anteriormente mencionado, estos estarán coordinados y articulados por un plan estratégico general que definirá los objetivos y acciones de este.

A nivel corporativo, se propone una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de nuevos productos listados a continuación:

- Billetera Virtual con Fondo de Inversión automático opcional: Los fondos depositados en la billetera virtual, si el usuario lo desea podrían estar automáticamente invertidos en un fondo de inversión de bajo riesgo e inmediata disponibilidad.
- Opciones de inversión mediante sociedad con una ALyC, permitiendo a los clientes compra y venta de acciones/bonos (lo cual decanta en compra y venta de Dólar vía MEP o CCL) y criptoactivos tercerizando el riesgo de KYC y Compliance a la sociedad externa.

A nivel de negocios, se propone realizar una estrategia de diferenciación, actualmente, el resto de los competidores que ofrecen servicios como los que se proponen implementar carecen de oficinas físicas distribuidas en el país por lo tanto carecen de la cercanía de la cual Naranja es líder, el potencial de atención y capacitación en nuevas formas de inversión y compra de criptoactivos genera un gran valor agregado.

Esto permitiría obtener una ventaja competitiva difícil de igualar por parte de la competencia que no dispone de sucursales físicas en la mayoría del país ni tantos recursos humanos dispuestos a la atención al cliente. Esta ventaja permite un aumento en la fidelización de clientes y una disminución en las barreras de entrada a estos métodos de inversión.

A nivel funcional, será importante segmentar los productos a los diferentes tipos de clientes, una suscripción automática de FCI puede ser ofrecido a todos los clientes ya que generarían rendimiento sin mayor actividad del usuario, lo mismo sucede con los pagos contactless, esto no requiere mayor expertise en su uso, en cambio para operaciones de criptoactivos o inversiones en acciones y bonos, será importante realizar campañas de marketing informando no solo la existencia de estos nuevos servicios, si no, lo mas

importante, que Naranja contara con personal capacitado en su sucursales para brindar información y asistencia.

Con lo propuesto, se busca conseguir que la compañía se mantenga como pionera en ofrecer múltiples servicios de vanguardia sin perder su esencia de cercanía con los clientes.

Con la implementación de la propuesta sería la única compañía en ofrecer esta gama de servicios y tener sucursales físicas para asistir a los clientes, llevando así las nuevas tecnología y opciones financieras a todos los rincones del país.

## **Plan de Implementación**

### *Introducción*

El usuario de bancos y billeteras virtuales es cada vez más exigente, necesita libertad, independencia, opciones, facilidad y capacitación. En el mercado existen variedad de aplicaciones y Fintechs que ofrecen opciones, ninguna con la ventaja de Naranja, estar en todo el país, ofrecer las tradicionales y nuevas posibilidades de inversión a todos los usuarios es la misión de este plan, generando para naranja un gran aumento en su base de usuarios y rentabilidad.

“Naranja, todas las operaciones, al alcance de todos”

En el desarrollo de este plan veremos reflejado los objetivos que se requieren cumplir para poder implementar las estrategias anteriormente mencionadas, además, se detallaran acciones claras para poder cumplir con estos objetivos en tiempo y forma.

Se implementara un nuevo sistema que contemplara la posibilidad de una variedad de inversiones en auge entre los usuarios (“todas las operaciones,...”) y se capacitara a los RRHH de Naranja para llevar estas nuevas posibilidades a todos los puntos del país (“...al alcance de todos”) consiguiendo así un aumento de usuarios y el objetivo final de aumento de rentabilidad.

### *Propuesta*

La propuesta consiste en tres puntos con indispensable interrelación para tener una implementación exitosa, una alianza con una sociedad de bolsa que nos permita operar en nuevos mercados, un producto innovador y la llegada de lo mismo a los actuales y nuevos clientes de todos los segmentos.

La implementación del nuevo producto se encuentra apoyada en la misión de la compañía, “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Misión, Naranja, 2019, Canvas), el mismo se encuentra totalmente basado en la tecnología y proyecta lograr una experiencia de usuario única, además, la estrategia que se propone para que estos productos lleguen a los clientes lograra consolidar factores clave de diferenciación descritos en la visión y el propósito de la empresa, “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” (Visión, Naranja, 2019, Canvas).

### *Misión, Visión, Propósito y Valores*

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, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos.

Estos valores son:

Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”.

Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”.

Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”.

Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación”.

(Naranja, 2019)

### *Objetivo General*

Alcanzar una rentabilidad del 23% (aumento de 10 puntos sobre rentabilidad 2019) para el fin del año 2025 mediante la incorporación de nuevos productos con capacitación y ofrecimiento segmentado.

Justificación: Sin existir una estimación de crecimiento directa ya que la oferta sería única, utilizaremos el crecimiento de empleo del sector Fintech (Anexo 2) como indicador de crecimiento de mercado, las mismas arrojan un promedio de crecimiento interanual de alrededor del 32% utilizando los últimos cinco años como base de este cálculo

Por ende, sin considerar ampliar su participación de mercado, únicamente acompañando el crecimiento del sector, luego de esta implementación la base de usuarios de Naranja debería pasar de 4.55 millones de clientes a 6 millones de esta manera, calculando el ingreso promedio (Anexo 5) por cliente se espera un ingreso que nos permita concretar el objetivo.

### *Objetivos específicos*

1. Tener una aplicación que incluya inversiones, servicio de pago QR y billetera de criptomonedas productiva antes de Q2 2024.

Justificación: Naranja no cuenta con un 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 barrera media de entrada/salida,

ofrecer un producto superador a los de la competencia lo antes posible, es la forma más eficiente de capturar participación.

Actualmente Naranja no cuenta con facultades legales o técnicas para operar en estos mercados, desarrollarlo llevara mayor tiempo, presupuesto y riesgo del deseado, la sociedad con una compañía que actualmente opere en este mercado es una opción conservadora que permite lograr el objetivo general en el tiempo esperado. Se estima un plazo mínimo de 1 año para el desarrollo del producto, por esto se planifica el lanzamiento para mediados de 2024.

2. Tener el 80% de los empleados de atención al cliente capacitados en las nuevas funcionalidades para el Q2 2024.

Justificación: Para posibilitar el tercer objetivo específico y el general es condición necesaria que nuestros recursos humanos se encuentren entrenados para poder atraer, capacitar e informar a nuestros actuales y nuevos clientes sobre las nuevas opciones de uso e inversión de la compañía.

3. Incrementar los usuarios en 2M antes de fin de Q2 2025.

Justificación: Para lograr la rentabilidad deseada en el proyecto es necesario que exista un aumento en los usuarios, esto se verá generado con el cumplimiento de los anteriores objetivos específicos. Se espera incrementar 2M de usuarios para el periodo Junio 2024 / Junio 2025 y luego disminuir a un crecimiento de 1M de usuarios anuales.

#### *Alcance geográfico*

El plan involucra a sucursales del todo el territorio nacional y casa central.

#### *Alcance temporal*

El plan será desarrollado en un lapso de 3 años, comenzando en enero de 2023.

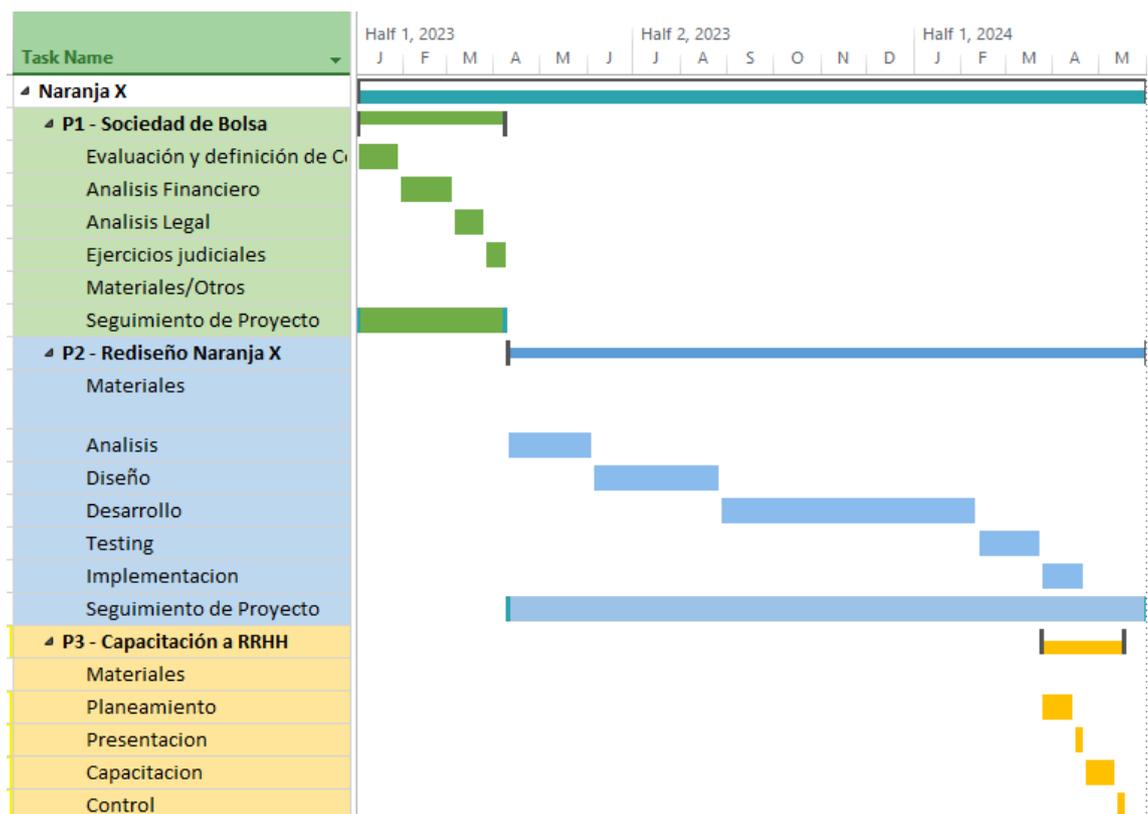
### Plan de acción

Con el objetivo de una implementación eficaz, existirá un plan de acción general que mostrará los tiempos y relación entre los tres planes específicos y luego veremos el detalle de cada plan.

### Plan de Acción General

Task Name	Work	Duration	Start	Finish	Pr	Owner	Resource Names	Cost
▾ Naranja X	3,264 hrs	370 days?	Mon 1/2/23	Fri 5/31/24				\$14,435,784.00
▾ P1 - Sociedad de Bolsa	616 hrs	70 days	Mon 1/2/23	Fri 4/7/23		CFO		\$1,840,848.00
▾ P2 - Rediseño Naranja X	2,328 hrs	300 days	Mon 4/10/23	Fri 5/31/24		CTO		\$11,928,960.00
▾ P3 - Capacitación a RRHH	320 hrs	40 days	Mon 3/25/24	Fri 5/17/24		Dir. RRHH		\$665,976.00

### Gantt General



El costo total para el desarrollo del plan presentado se eleva a \$14.435.784.

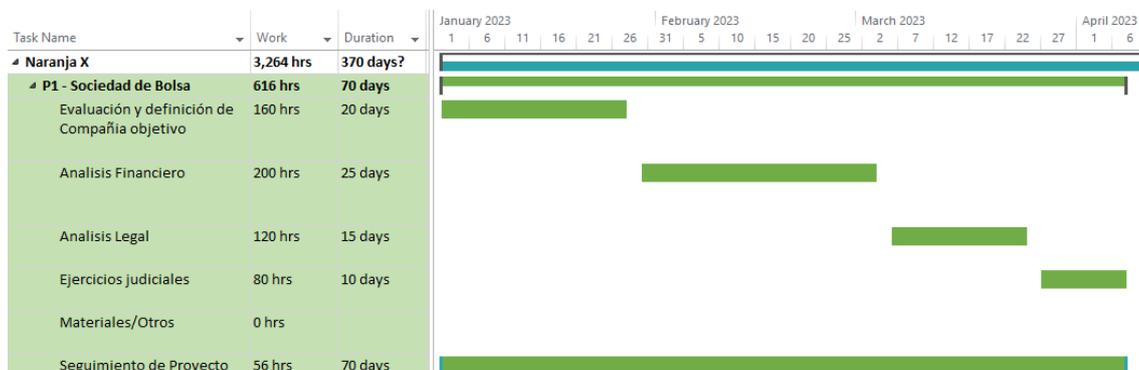
### Costo total por tipo de recurso

Recurso	Tipo	Costo Unitario	Cantidad	Costo Total
SW Engineer	Trabajo	\$1,504.00/hr	968 hrs	\$1,455,872.00
Sr SW Engineer	Trabajo	\$2,350.00/hr	500 hrs	\$1,175,000.00
Business Analyst	Trabajo	\$635.00/hr	496 hrs	\$314,960.00
Asesor Sr.	Trabajo	\$1,041.00/hr	264 hrs	\$274,824.00
Administrativo	Trabajo	\$520.00/hr	296 hrs	\$153,920.00
Analista de negocios Sr.	Trabajo	\$1,562.00/hr	284 hrs	\$443,608.00
Director	Trabajo	\$6,510.00/hr	160 hrs	\$1,041,600.00
PM	Trabajo	\$6,000.00/hr	296 hrs	\$1,776,000.00
Judiciales	Externo/Gastos	\$450,000.00	1	\$450,000.00
Servidores	Externo/Gastos	\$2,400,000.00	2.5	\$6,000,000.00
MKT	Externo/Gastos	\$800,000.00	1	\$800,000.00
Test Seguridad	Externo/Gastos	\$450,000.00	1	\$450,000.00
Papeleria	Externo/Gastos	\$100,000.00	1	\$100,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$14,435,784.00</b>

### *Plan de Acción 1 – Sociedad de Bolsa*

El primer plan es requisito para poder realizar las operaciones necesarias en la aplicación que será desarrollada en el Plan número 2, este plan describe el proceso de la negociación de un acuerdo de sociedad con una compañía argentina que opere actualmente bolsa y criptoactivos.

### *Gantt*



### *Detalle del Plan de Acción numero 1*

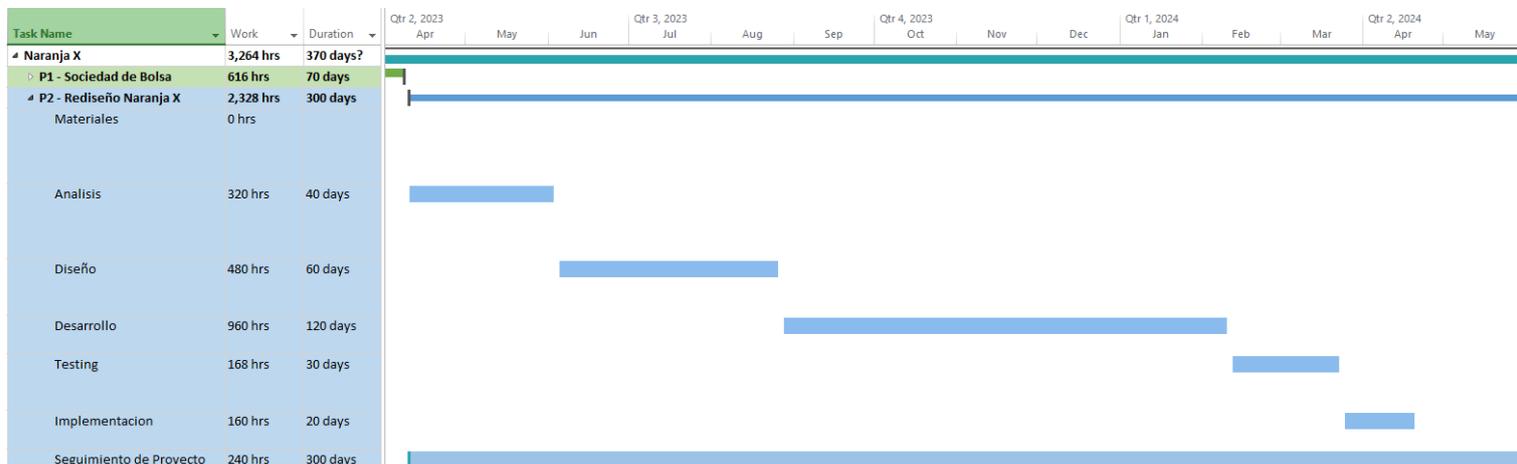
Descripción	Hs	Duración	Inicio	Final	Pred.	Responsable	Recursos	Costo	Comentarios
<b>P1 - Sociedad de Bolsa</b>	<b>616 hrs</b>	<b>70 days</b>	<b>02/01/23</b>	<b>07/04/23</b>		<b>CFO</b>		<b>\$1,840,848.00</b>	
Evaluación y definición de Compañía objetivo	160 hrs	20 days	02/01/23	27/01/23		CFO	Director[30%],Analista de negocios Sr.[50%],Asesor Sr.[10%],Administrativo[10%]	\$462,416.00	
Analisis Financiero	200 hrs	25 days	30/01/23	03/03/23	3	Analista de Negocios Sr.	Administrativo[50%],Analista de negocios Sr.[20%],Asesor Sr.[20%],Director[10%]	\$286,320.00	
Analisis Legal	120 hrs	15 days	06/03/23	24/03/23	4	Analista de Negocios Sr.	Asesor Sr.[80%],Director[20%]	\$256,176.00	
Ejercicios judiciales	80 hrs	10 days	27/03/23	07/04/23	5	Analista de Negocios Sr.	Administrativo[80%],Asesor Sr.[20%]	\$49,936.00	
Materiales/Otros	0 hrs					Administrativo	Judiciales[1]	\$450,000.00	Abogados Externos, Tramites.
Seguimiento de Proyecto	56 hrs	70 days	02/01/23	07/04/23		PM	PM	\$336,000.00	

El costo total para el desarrollo del Plan de Acción 1 se eleva a \$1.840.848.

*Plan de Acción 2 – Desarrollo de aplicación*

El segundo plan de acción describe el proceso del rediseño de la aplicación Naranja X para cumplir con lo expresado en este reporte.

*Gantt*



*Detalle del Plan de Acción numero 2*

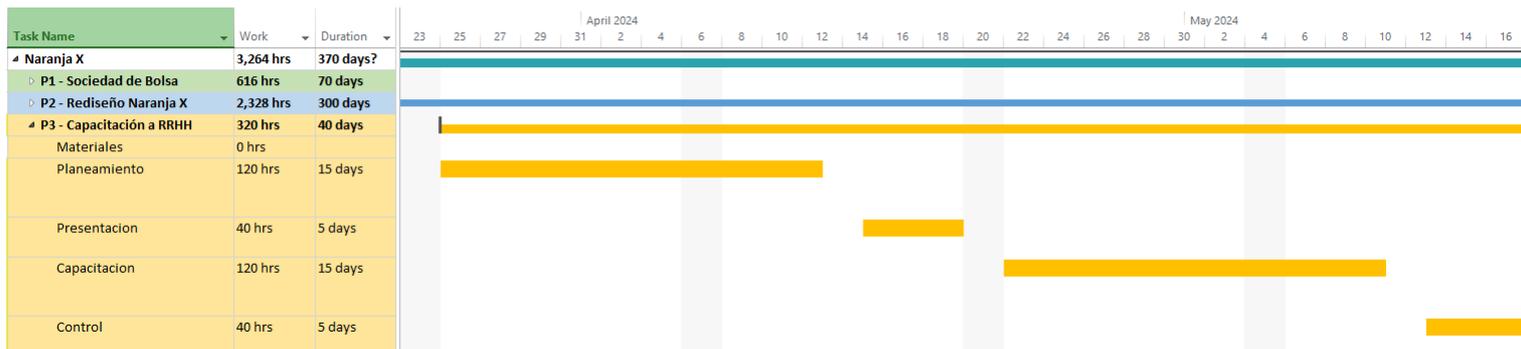
Descripción	Hs	Duración	Inicio	Final	Pred.	Responsable	Recursos	Costo	Comentarios
<b>P2 - Rediseño Naranja X</b>	<b>2,328 hrs</b>	<b>300 days</b>	<b>10/04/23</b>	<b>31/05/24</b>		<b>CTO</b>		<b>\$11,928,960.00</b>	
Materiales	0 hrs					Administrativo	MKT[1],Servidores[2.5],Test Seguridad[1]	\$7,250,000.00	Incluye Gastos de Servidores \$6M, MKT \$800k, Seguridad \$450k
Analisis	320 hrs	40 days	10/04/23	02/06/23		6 Business Analyst	Analista de negocios Sr.[10%],Business Analyst[30%],Director[10%],Sr SW Engineer[40%],SW Engineer[10%]	\$668,192.00	
Diseño	480 hrs	60 days	05/06/23	25/08/23		11 Business Analyst	Business Analyst[30%],Asesor Sr.[20%],Sr SW Engineer[40%],SW Engineer[10%]	\$714,768.00	
Desarrollo	960 hrs	120 days	28/08/23	09/02/24		12 Sr. SW Engineer	SW Engineer[80%],Sr SW Engineer[10%],Business Analyst[10%]	\$1,441,632.00	
Testing	168 hrs	30 days	12/02/24	22/03/24		13 Business Analyst	Administrativo[40%],Analista de negocios Sr.[10%],Business Analyst[20%],SW Engineer[30%]	\$188,736.00	
Implementacion	160 hrs	20 days	25/03/24	19/04/24		14 Business Analyst	Sr SW Engineer[30%],SW Engineer[30%],Business Analyst[40%]	\$225,632.00	
Seguimiento de Proyecto	240 hrs	300 days	10/04/23	31/05/24		PM	PM	\$1,440,000.00	

El costo total para el desarrollo del Plan de Acción 2 se eleva a \$11.928.960.

*Plan de Acción 3 – Capacitación a RRHH*

El tercer plan de acción describe el proceso de capacitación a los recursos humanos que serán los encargados de transmitir las nuevas funcionales a los actuales y potenciales clientes de Naranja.

*Gantt*



*Detalle del Plan de Acción numero 3*

Descripción	Hs	Duración	Inicio	Final	Pred.	Responsable	Recursos	Costo	Comentarios
<b>P3 - Capacitación a RRHH</b>	<b>320 hrs</b>	<b>40 days</b>	<b>25/03/24</b>	<b>17/05/24</b>		<b>Dir. RRHH</b>		<b>\$665,976.00</b>	
Materiales	0 hrs						Papeleria[1]	\$100,000.00	Gastos de Papeleria
Planeamiento	120 hrs	15 days	25/03/24	12/04/24	14	Dir. RRHH	Director[30%],Analista de negocios Sr.[20%],Business Analyst[40%],Sr SW Engineer[10%]	\$330,528.00	
Presentacion	40 hrs	5 days	15/04/24	19/04/24	19	Analista de Negocios Sr.	Administrativo[50%],Analista de negocios Sr.[50%]	\$41,640.00	
Capacitacion	120 hrs	15 days	22/04/24	10/05/24	20	Analista de Negocios Sr.	Analista de negocios Sr.[40%],Administrativo[40%],Sr SW Engineer[20%]	\$156,336.00	
Control	40 hrs	5 days	13/05/24	17/05/24	21	Analista de Negocios Sr.	Administrativo[60%],Analista de negocios Sr.[40%]	\$37,472.00	

El costo total para el desarrollo del Plan de Acción 3 se eleva a \$665.976.

*Presupuesto de Inversión del proyecto*

Plan	Tareas	2023	2024	2025	TOTAL
P1 - Sociedad de Bolsas	Evaluación y definición de Compañía objetivo	\$ 462,416.00	\$ -	\$ -	\$ 462,416.00
	Analisis Financiero	\$ 286,320.00	\$ -	\$ -	\$ 286,320.00
	Analisis Legal	\$ 256,176.00	\$ -	\$ -	\$ 256,176.00
	Ejercicios judiciales	\$ 49,936.00	\$ -	\$ -	\$ 49,936.00
	Materiales/Otros	\$ 450,000.00	\$ -	\$ -	\$ 450,000.00
	Seguimiento de Proyecto	\$ 336,000.00	\$ -	\$ -	\$ 336,000.00
	<b>SUBTOTAL P1</b>	<b>\$ 1,840,848.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,840,848.00</b>
P2 - Rediseño Naranja X	Marketing	\$ -	\$ 800,000.00	\$ -	\$ 800,000.00
	Servidores	\$ 1,200,000.00	\$ 2,400,000.00	\$ 2,400,000.00	\$ 6,000,000.00
	Test Seguridad	\$ -	\$ 450,000.00	\$ -	\$ 450,000.00
	Analisis	\$ 668,192.00	\$ -	\$ -	\$ 668,192.00
	Diseño	\$ 714,768.00	\$ -	\$ -	\$ 714,768.00
	Desarrollo	\$ 1,441,632.00	\$ -	\$ -	\$ 1,441,632.00
	Testing	\$ -	\$ 188,736.00	\$ -	\$ 188,736.00
	Implementacion	\$ -	\$ 225,632.00	\$ -	\$ 225,632.00
	Seguimiento de Proyecto	\$ 480,000.00	\$ 480,000.00	\$ 480,000.00	\$ 1,440,000.00
	<b>Subtotal P2</b>	<b>\$ 4,504,592.00</b>	<b>\$ 4,544,368.00</b>	<b>\$ 2,880,000.00</b>	<b>\$ 11,928,960.00</b>
P3 - Capacitación	Materiales	\$ -	\$ 100,000.00	\$ -	\$ 100,000.00
	Planeamiento	\$ -	\$ 330,528.00	\$ -	\$ 330,528.00
	Presentacion	\$ -	\$ 41,640.00	\$ -	\$ 41,640.00
	Capacitacion	\$ -	\$ 156,336.00	\$ -	\$ 156,336.00
	Control	\$ -	\$ 37,472.00	\$ -	\$ 37,472.00
		<b>Subtotal P3</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 665,976.00</b>	<b>\$ -</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>\$ 6,345,440.00</b>	<b>\$ 5,210,344.00</b>	<b>\$ 2,880,000.00</b>	<b>\$ 14,435,784.00</b>

## Análisis Financiero

### Estados Financieros estimados

	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>			
Por Ventas	\$ 118,380,661.54	\$ 189,409,058.47	\$ 284,113,587.70
Ingresos por Implementación de Proyecto	\$ -	\$ 41,628,364.50	\$ 93,663,820.12
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 118,380,661.54</b>	<b>\$ 231,037,422.97</b>	<b>\$ 377,777,407.82</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo Operativo	\$ 75,862,719.50	\$ 121,380,351.21	\$ 182,070,526.81
Gastos Financieros	\$ 6,246,082.56	\$ 9,993,732.09	\$ 14,990,598.14
Gastos por Implementación de Proyecto	\$ 6,345,440.00	\$ 5,210,344.00	\$ 2,880,000.00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 88,454,242.06</b>	<b>\$ 136,584,427.30</b>	<b>\$ 199,941,124.95</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 29,926,419.48</b>	<b>\$ 94,452,995.67</b>	<b>\$ 177,836,282.88</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 10,474,246.82</b>	<b>\$ 33,058,548.48</b>	<b>\$ 62,242,699.01</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 19,452,172.66</b>	<b>\$ 61,394,447.18</b>	<b>\$ 115,593,583.87</b>

El calculo de ingreso por implementación de proyecto proviene de la cantidad de usuarios nuevos esperados (1M en 2024 y 1.5M en 2025) multiplicado por el ingreso por cliente (\$41.63 en 2024, \$62.44 en 2025 – Anexo 5).

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

Inversión a realizar	<b>\$ (14,435,784.00)</b>
Flujo del período 1	\$ 19,452,172.66
Flujo del período 2	\$ 61,394,447.18
Flujo del período 3	\$ 115,593,583.87

VAN	\$21,883,081.02
TIR	234%

ROI	
Beneficios	\$ 135,292,184.62
Costos	<b>\$ 14,435,784.00</b>
ROI	\$ 8.37

Rentabilidad 2025	26.57%
Rentabilidad 2019	12.74%
Diferencia	<b>13.83%</b>

Tasa LELIQ 75%

VAN: El mismo es calculado mediante la actualización de la utilidad generada y costos del proyecto según la tasa de referencia (Leliq 75%), en el proyecto se recupera la inversión inicial y se obtiene un excedente de casi 22 millones de pesos lo cual representa un valor excelente.

TIR: La tasa interna de retorno nos muestra la rentabilidad del proyecto, al obtener un valor de 234% nos indica que el retorno que se generara supera ampliamente el retorno posible mediante otras inversiones tradicionales. El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende a 234% vs un 75% que se podría obtener con inversiones clásicas.

ROI: El resultado obtenido es de \$8.37, este valor indica que obtenemos beneficios por esta cifra por cada peso invertido.

Rentabilidad: El aumento en la rentabilidad seria de mas de un 10% por lo cual se cumple ampliamente el objetivo del proyecto.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Habiendo realizado un extenso análisis situacional se concluye que la compañía se encuentra fuera de equilibrio en cuanto a su oferta de producto y lo que el mercado hoy demanda, siguiendo por la misma ruta será inevitable una continuación y aceleración de la actual tendencia negativa en la cantidad de usuarios, generando esto un perjuicio económico y una pérdida de rentabilidad, el perder un gran porcentaje de usuarios en manos de la competencia puede generar un peligroso punto de no retorno en los años venideros.

Una vez presentado este desalentador análisis procedo a resaltar una ventaja competitiva única, el alcance, Naranja es la única compañía con la capacidad de estar cerca de usuarios de todos los puntos del país y diferentes niveles socioeconómicos, apoyándonos en esto y con solo poder igualar la oferta de productos de la competencia se crearía una combinación extremadamente difícil de igualar.

Por los motivos indicados en los párrafos anteriores y luego de un detallado análisis financiero del proyecto presentado deducimos que el momento es ahora, no hay lugar para dejar crecer la tendencia negativa de usuarios y la ventaja única que cuenta Naranja debe ser aprovechada, los recursos están a lo largo y ancho del país, listos para generar un crecimiento inigualable, la organización cuenta con capacidad económica para llevar adelante el proyecto, solo hay que avanzar, llegar con “todas las operaciones, al alcance de todos” desde Jujuy a Tierra del fuego, cumplir con la Visión y Misión de la compañía, llegar con las opciones, la tecnología, la funcionalidad en cercanía a todas las comunidades de este país.

Una vez concluida nuestra visión sobre la decisión que debe ser tomada, queremos resaltar que si bien este proyecto es puntual, abre las puertas a un mundo de mejora continua, la tecnología y las opciones financieras avanzan día a día, este proyecto es suficiente hoy y generara resultados ampliamente positivos para la compañía, pero también se lo debe ver como una entrada a un mundo con una posibilidad inmensa de nuevas negocios a los cuales Naranja no debe volver a quedar atrás.

## Bibliografía

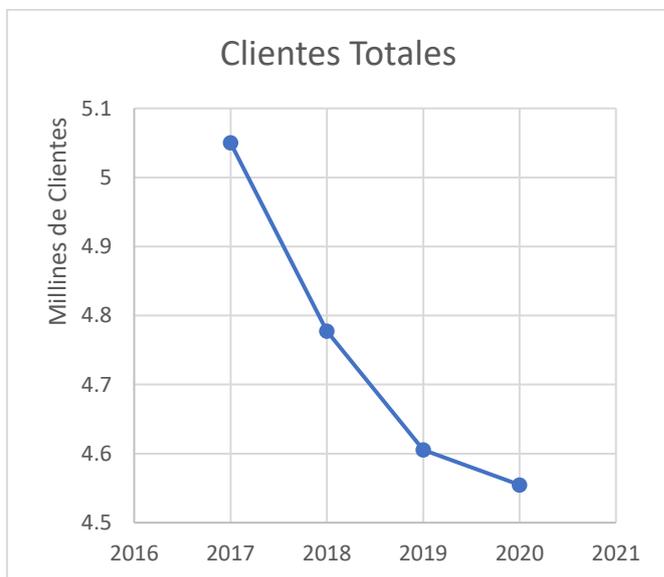
- Guerras y Navas , La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edición, Thomson Reuters
- Thompson, A. Peteraf, M Gamble, J. Strickland III, A. (2012). Administración estratégica. Mc Graw Hill.
- Jeston & Nelis (2008). Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. Elsevier Ltd.
- Robbins & Coulter (2010). Administración. Pearson.
- Kotler, P. (2012). Dirección de marketing. Pearson.
- Naranja, (2019), recuperado de Canvas.
- Uala – valuación, 2022, obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2022/06/27/uala-lejos-del-modosupervivencia-ve-oportunidades-en-adquisiciones-y-talento/>
- IPC Indec, 2022, obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>.
- Índice de pobreza, INDEC, 2022, obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>.
- PBI, INDEC, 2022, obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>
- Despertar ecológico, Comunicarse Web, 2021, obtenido de <https://www.comunicarseweb.com/noticia/latinoamerica-lidera-un-despertar-ecologico-que-se-traduce-en-la-busqueda-de-productos>.
- 61% de los millenials dispuestos a pagar más por productos sostenibles, 2020, obtenido de <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>.

- Crecimiento del Comercio electrónico, America retail, 2022, obtenido de <https://www.america-retail.com/argentina/el-comercio-electronico-crecio-un-68-en-argentina/>
- Regulación BCRA, obtenido de, <http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Preg-Frec-Cual-es-la-tasa-m%C3%A1xima-de-interes-que-me-pueden-cobrar-por-financiar-el-saldo-de-mi-tarjeta-de-credito-que-no-fue-emitada-por-un-banco.asp#:~:text=La%20tasa%20m%C3%A1xima%20de%20inter%C3%A9s%20para%20las%20financiaciones%20de%20saldos,pod%C3%A9s%20encontrar%20haciendo%20click%20ac%C3%A1>.
- 165 impuestos, Cronista, 2022, obtenido de, <https://www.cronista.com/economia-politica/presion-tributaria-los-165-impuestos-que-se-cobran-en-argentina-en-2022-uno-por-uno/>
- Ley 21526, 1977, obtenido de, <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>
- Regulación Fintech, Infobae, 2022, obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/02/24/el-banco-central-prepara-una-nueva-regulacion-sobre-las-billeteras-digitales-aseguran-que-es-para-evitar-fraudes/>
- Great Place to Work, 2020, obtenido de, <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/best-workplaces-in-latin-america/2020?category=large>
- NaranjaX, Compras, 2020, obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/#cadena>
- Marcelo Garcia (Naranja X), 2021, obtenido de, <https://www.wowcx.com/naranja-camino-a-lograr-buenas-experiencias/>
- Las 5 fuerzas competitiva (Michael Porter), 2008, obtenido de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf)

## Anexos

### Anexo 1

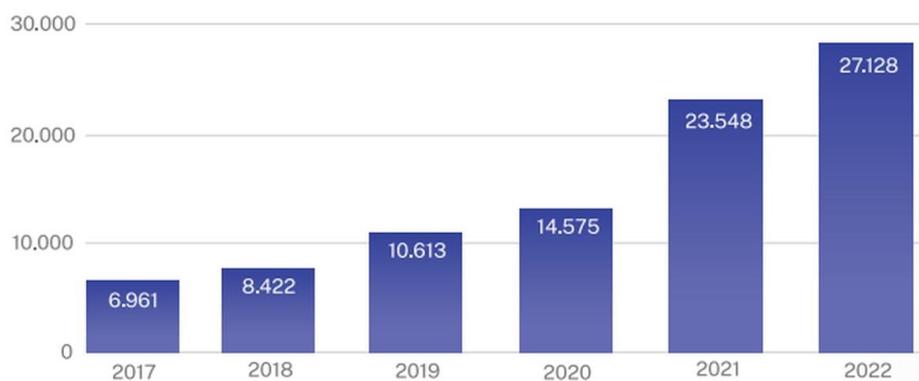
Evolución de cantidad de clientes desde 2017 a 2020



Extraído de Canvas

### Anexo 2

Evolución de cantidad de empleados en el sector Fintech Argentino desde 2017 a 2022 (2022 parcialmente estimado).



Extraído de <https://www.bloomberglinea.com/2022/10/02/empleo-en-argentina-el-sector-fintech-proyecta-un-crecimiento-del-15-en-2022/>

### Anexo 3

Visión, Misión, Propósito y Valores.

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, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos.

Estos valores son:

Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”.

Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”.

Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”.

Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación”.

(Naranja, 2019, Canvas)

#### ***Anexo 4***

Costo de Recursos

<b>Software Engineer</b>	Mensual Bruto	\$ 240,662.08	<b>Asesor sénior</b>	Mensual Bruto	\$ 166,666.67
	Diario	\$ 12,033.10		Diario	\$ 8,333.33
	Hora	\$ 1,504.14		Hora	\$ 1,041.67
<b>\$ 2.887.945/año</b>			Información		
Pago total promedio			<b>\$2 M - \$2 M/año</b>		
Ver sueldos en todas las ubicaciones			Pago total promedio		
			Ver sueldos en todas las ubicaciones		
<b>Senior Software Engineer</b>	Mensual Bruto	\$ 376,045.50	<b>Administrativo</b>	Mensual Bruto	\$ 83,333.33
	Diario	\$ 18,802.28		Diario	\$ 4,166.67
	Hora	\$ 2,350.28		Hora	\$ 520.83
<b>\$ 4.512.546/año</b>			Información		
Pago total promedio			<b>\$1 M - \$1 M/año</b>		
Ver sueldos en todas las ubicaciones			Pago total promedio		
			Ver sueldos en todas las ubicaciones		
<b>Business Analyst</b>	Mensual Bruto	\$ 101,651.85	<b>Analista de negocios sénior</b>	Mensual Bruto	\$ 250,000.00
	Diario	\$ 5,082.59		Diario	\$ 12,500.00
	Hora	\$ 635.32		Hora	\$ 1,562.50
<b>\$ 2.033.037/año</b>			Información		
Pago total promedio			<b>\$3 M - \$3 M/año</b>		
Ver sueldos en todas las ubicaciones			Pago total promedio		
			Ver sueldos en todas las ubicaciones		
			<b>Director</b>	Mensual Bruto	\$ 1,041,666.67
				Diario	\$ 52,083.33
				Hora	\$ 6,510.42
			Información		
			<b>\$12 M - \$13 M/año</b>		
			Pago total promedio		
			Ver sueldos en todas las ubicaciones		

El gasto de PM está fijado en \$6000 la hora.

Fuente: Glasdoor (<https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Naranja-X-Sueldos-E3079608.htm>)

## Anexo 5

### Ingresos y Costos por Clientes al 2019

	31 de diciembre de 2018			31 de diciembre de 2019		
	Cifras Históricas	Reexpresión (en moneda homogénea del 31.12.2019)	Cifras Reexpresadas	Cifras Históricas	Efectos NIC 29	Cifras Reexpresadas
Ingresos por servicios	9.838.560	8.678.228	18.516.788	13.867.659	3.001.506	16.869.165
Egresos por servicios	(1.468.050)	(1.285.017)	(2.753.067)	(1.639.749)	(338.543)	(1.978.292)
<b>Ingresos netos por servicios</b>	<b>8.370.510</b>	<b>7.393.211</b>	<b>15.763.721</b>	<b>12.227.910</b>	<b>2.662.963</b>	<b>14.890.873</b>
Ingresos por financiación	13.033.863	11.274.019	24.307.882	16.569.719	3.933.983	20.503.702
Egresos por financiación	(5.172.279)	(4.150.922)	(9.323.201)	(7.792.123)	(1.880.296)	(9.672.419)
Resultado por exposición al cambio en el poder adquisitivo de la moneda	-	(5.243.542)	(5.243.542)	-	(4.908.122)	(4.908.122)
<b>Ingresos netos por financiación</b>	<b>7.861.584</b>	<b>1.879.555</b>	<b>9.741.139</b>	<b>8.777.596</b>	<b>(2.854.435)</b>	<b>5.923.161</b>
Resultado neto por inversiones transitorias	662.971	537.803	1.200.774	2.193.326	462.019	2.655.345
<b>Total de ingresos operativos</b>	<b>16.895.065</b>	<b>9.810.569</b>	<b>26.705.634</b>	<b>23.198.832</b>	<b>270.547</b>	<b>23.469.379</b>
Cargos por incobrabilidad neto de recuperos	(3.568.144)	(2.966.000)	(6.534.144)	(4.026.955)	(1.194.052)	(5.221.007)
<b>Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad</b>	<b>13.326.921</b>	<b>6.844.569</b>	<b>20.171.490</b>	<b>19.171.877</b>	<b>(923.505)</b>	<b>18.248.372</b>
Gastos de personal	(3.932.165)	(3.413.318)	(7.345.483)	(4.521.627)	(974.858)	(5.496.485)
Impuestos y tasas	(2.468.952)	(2.180.821)	(4.649.773)	(3.309.535)	(771.584)	(4.081.119)
Gastos de publicidad	(414.037)	(364.060)	(778.097)	(527.721)	(110.242)	(637.963)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	(281.217)	(519.793)	(801.010)	(564.806)	(568.336)	(1.133.142)
Otros egresos operativos netos	(3.305.757)	(2.816.169)	(6.121.926)	(4.463.440)	(935.667)	(5.399.107)
<b>Total egresos operativos</b>	<b>(10.402.128)</b>	<b>(9.294.161)</b>	<b>(19.696.289)</b>	<b>(13.387.129)</b>	<b>(3.360.687)</b>	<b>(16.747.816)</b>
<b>Resultado neto antes de Inversiones en asociadas y otras sociedades</b>	<b>2.924.793</b>	<b>(2.449.592)</b>	<b>475.201</b>	<b>5.784.748</b>	<b>(4.284.192)</b>	<b>1.500.556</b>
Resultado de Inversiones en asociadas y otras sociedades	344	348	692	(8.703)	(529)	(9.232)
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>	<b>2.925.137</b>	<b>(2.449.244)</b>	<b>475.893</b>	<b>5.776.045</b>	<b>(4.284.721)</b>	<b>1.491.324</b>
Impuesto a las ganancias	(856.449)	(1.530.058)	(2.386.507)	(37.096)	(322.518)	(359.614)
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	<b>2.068.688</b>	<b>(3.979.302)</b>	<b>(1.910.614)</b>	<b>5.738.949</b>	<b>(4.607.239)</b>	<b>1.131.710</b>

De los estados financieros completos de 2019 podemos deducir que:

	2019
Ingresos Netos por servicios	\$ 8,370,510.00
Ingresos Netos por financiación	\$ 7,861,584.00
Incobrables	\$ (3,568,144.00)
Egresos Operativos	\$ (10,402,128.00)
Inversiones	\$ 663,315.00
Impuesto a las Ganancias	\$ (856,449.00)
Resultado Neto	\$ 2,068,688.00
Total de Clientes	4550000
Ingresos por Cliente	\$ 3.57

Por ende, aplicando las tasas de inflación conocidas y esperadas:

Tabla 1: Inflación	2020		2021		2022		2023		2024		2025	
	43%	1.43	50%	1.50	100%	2.00	70%	1.70	60%	1.6	50%	1.5

Deducimos que:

Ingreso por Cliente 2019	\$ 3.57
Ingreso por Cliente 2020	\$ 5.10
Ingreso por Cliente 2021	\$ 7.65
Ingreso por Cliente 2022	\$ 15.30
Ingreso por Cliente 2023	\$ 26.02
Ingreso por Cliente 2024	\$ 41.63
Ingreso por Cliente 2025	\$ 62.44