



TRABAJO FINAL DE GRADO

Reporte de Caso – Tarjeta Naranja

*Planificación Estratégica para Nuevos Servicios Financieros, de la mano de Naranja X
y adaptados a cada necesidad*

Licenciatura en Administración

Colque, Lorena Fernanda

D.N.I. N° 24697521

Legajo VADM0102

13 de Noviembre de 2022

Profesora Directora TFG: Claudia Navas

Resumen

Nos encontramos viviendo en un mundo con constantes cambios en nuestro entorno, principalmente en los aspectos tecnológico y de comunicación. Por ello, debemos estar preparados para anticiparnos y reaccionar, y, lejos de ver estos cambios como una amenaza, entender que estamos frente a nuevas oportunidades.

Por todo esto, se propuso la implementación de una estrategia de crecimiento basada en el desarrollo de dos nuevos productos, uno es un sitio web y otro una app, para Naranja X.

Los resultados de la implementación, evidencian que la propuesta incrementará la rentabilidad de la empresa un 30% más respecto del año base, 2021.

La viabilidad financiera resultó positiva, teniendo en cuenta indicadores como el VAN, TIR y ROI.

Palabras Clave: Fintech – Planificación Estratégica – Préstamos - Inversión – Finanzas Embebidas - Mercado Financiero Argentino.

Abstract

We find ourselves living in a world with constant changes in our environment, mainly in technological and communication aspects. Therefore, we must be prepared to anticipate and react, and, far from seeing these changes as a threat, understand that we are facing new opportunities.

For all this, the implementation of a growth strategy based on the development of two new products was proposed, one is a website and the other an app, for Naranja X.

For this purpose, an exhaustive analysis and diagnosis of the macro and micro environment variables and the internal aspect of the company was carried out. This information will provide a frame of reference and will be the working tool to demonstrate the viability of the proposal and the guidelines that help the development of the activity and growth of the company.

The results of the implementation show that the proposal will increase the profitability of the company by 30% more than the base year.

The financial viability was positive, considering indicators such as the NPV, IRR and ROI.

Keywords: Fintech – Strategic Planning – Loans - Investment – Embedded Finance - Argentine Financial Market.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 3 |
| Análisis de Situación..... | 6 |
| Macroentorno..... | 6 |
| PESTEL..... | 6 |
| Microentorno..... | 10 |
| Cinco Fuerzas de Porter..... | 10 |
| Análisis de Mercado..... | 12 |
| Análisis Interno..... | 13 |
| Análisis de la Cadena de Valor..... | 13 |
| Marco Teórico..... | 16 |
| Diagnóstico y Discusión..... | 19 |
| Plan de Implementación..... | 22 |
| Propuesta..... | 22 |
| Objetivo General..... | 22 |
| Objetivos específicos..... | 23 |
| Planes de acción..... | 24 |
| Diagrama de Gantt..... | 27 |
| Presupuesto de Inversión del proyecto consolidado..... | 28 |
| Análisis financiero..... | 28 |
| Flujo de fondos proyectado..... | 29 |
| Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)..... | 30 |
| Conclusión y recomendaciones..... | 31 |
| Bibliografía..... | 32 |
| Índice de anexos..... | 35 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Gráfico 1..... | 4 |
| Gráfico 2..... | 13 |
| Gráfico 3..... | 16 |
| Tabla 1. Plan de Acción N° 1..... | 24 |
| Tabla 2 . Plan de Acción N° 2..... | 25 |
| Tabla 3. Plan de Acción N° 3..... | 26 |
| Diagrama de Gantt..... | 27 |
| Tabla 4. Presupuesto de inversión del proyecto..... | 28 |
| Tabla 5. Flujo de fondos proyectado..... | 29 |
| Tabla 6. Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)..... | 30 |

Introducción

En el siguiente trabajo analizaremos nuestra Fintech “Naranja X”, producto de la transformación llevada a cabo por Tarjeta Naranja. A modo de aclaración, diremos que una Fintech, del inglés financial technology, es una industria financiera que aplica nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión. Son generalmente startups (compañías emergentes, incipientes) expertas en nuevas tecnologías que quieren captar parte del mercado dominado por grandes empresas, que a menudo son lentas y poco innovadoras si hablamos de tecnologías. (Wikipedia.org).

“Naranja X crea soluciones tecnológicas para las finanzas personales y empresariales de millones de argentinos. El mayor desafío de Naranja X es estar cerca de los clientes y brindarles herramientas simples que los ayuden a crecer, mejorar su calidad de vida y acceder a un mundo de posibilidades”. (gfgsa.com/es/nuestras-compañías). Tarjeta Naranja es la principal emisora de tarjetas del país con más de 8,6 millones de tarjetas habilitadas.

De acuerdo con el último estudio publicado por la Cámara Argentina de Fintech y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la industria está integrada por estas verticales, las cuales constituyen su oferta:



(Fuente: finnovating.com)

A pesar de las diversas aplicaciones, el mismo informe describe que los verticales más elegidos por los emprendedores son negocios de Préstamos, Pagos y Transferencias y Servicios Fintech B2B. (4ustomer.org.ar). Se amplía información en Anexo 2.

Cuál es la realidad de las Fintech en el mundo?

El sector fintech sigue creciendo a paso firme y esto es una realidad difícil de ignorar. El año pasado, 2021, a nivel global, uno de cada cinco dólares de capital de riesgo se destinó a nuevas Fintech y el sector recibió u\$s131 mil millones en financiamiento. (ambito.com/opiniones/fintech).

Dentro del mercado de pagos, también se observa un gran crecimiento en los servicios financieros, específicamente en las plataformas de e-commerce donde los consumidores y las empresas desean comprar acciones en diferentes mercados. Aunque el mercado es volátil actualmente, los inversores ven oportunidades de compra en todo el mundo. **GoTrade** en Asia es un buen ejemplo de esto, ya que permite a los inversores asiáticos comprar acciones de empresas estadounidenses.

También vemos verticales de bienes y servicios digitales como plataformas de educación en línea donde los empresarios pueden crear y vender cursos a consumidores en todas las regiones, como **Hotmart** en Brasil. Además, las plataformas de pago y nómina que ayudan a los participantes de la “creator economy” (economía del creador) están experimentando un gran crecimiento, con **Lano** en Europa podemos observar el rápido crecimiento en este segmento.

“La necesidad de un acceso más fácil a pagos locales y transfronterizos por parte de las empresas continúa creciendo rápidamente. Se espera que los flujos de pagos transfronterizos alcancen los u\$s156 billones (trillions) en 2022 y crezcan a una tasa compuesta anual del 5%, según Ernst and Young. Las plataformas digitales de pagos se hicieron aún más robustas entre 2020-2021, en parte impulsados por la pandemia, que forzó a muchas industrias a abrir sus puertas a métodos de pagos digitales. El mercado de pagos digitales espera un crecimiento de hasta u\$s5.8K B en 2021, de u\$s5.0K B en 2020, a una tasa de crecimiento compuesta anual de 16%.” (ambito.com/opiniones/fintech).

Con respecto a nuestra región, Latinoamérica, como resultado de una encuesta realizada a consumidores, consultando por sus actitudes hacia los pagos digitales en Argentina, Colombia, México y Brasil, se concluyó que existe un gran interés por comprar bienes y servicios utilizando el e-commerce.

“El 63% de los encuestados en Brasil, realizaron compras a través de redes sociales, seguidos por el 57% de mexicanos, 54% de colombianos y 38% de argentinos.” (Marc Winitz – Chief Marketing Officer de Rapyd- startup privada número uno de Israel).

Hacia dónde va la industria?

Se estima que la industria alcanzará un valor de 305 millones de dólares para el 2025, manteniendo un ritmo de crecimiento del 22.17% anual durante el periodo 2020-2025. Este crecimiento se explica en la inclinación de las empresas a emprender en este sector – que además es uno de los preferidos para los

inversores – , la búsqueda de negocios cada vez más centrados en el usuario y la tendencia a realizar pagos en dispositivos al alcance de la mano. A nivel global, las regiones que mayor porción del mercado aportan a estos valores, son América del Norte y Asia. (Market Data Forecast)

Qué sabemos de las Fintech en la Argentina?

En comparación con nuestros pares de la región, Argentina es un país referente dentro de este sector. Los resultados del Finnovista Fintech Radar Argentina posicionan a nuestro país en el tercer lugar de la región en cantidad de empresas fundadas en este sector, detrás de México y de Brasil, respectivamente.

Si bien para muchos estas nuevas soluciones vienen a transformar la industria y ocupar – e incluso superar – el lugar de los bancos, para otros, es una oportunidad para apostar la transformación digital. Según un estudio de PwC, en Argentina, el 83% de las instituciones financieras espera ampliar sus asociaciones con las Fintech y el 76% incrementará sus esfuerzos internos para innovar. Esto significa que la importancia de estos nuevos negocios no sólo es grande sino que tienen el potencial de sumarse a la cadena de valor. La misma investigación también destaca:

- La reconversión de las sucursales físicas. Esto no quiere decir que van a desaparecer pero sí van a priorizar lo digital como el canal principal de interacción.
- Contar con talento adecuado para incorporar nuevas metodologías y procesos requiere de perfiles orientados hacia la tecnología y la innovación.

Sin embargo, el buen funcionamiento de este tipo de empresas, a veces, cuenta con algunas limitaciones. Por ejemplo, dos desafíos para la industria siguen siendo el marco regulatorio ofrecido por los gobiernos y la vulnerabilidad a ciberataques y/o filtraciones de información. En el caso Argentino, a los ejemplos anteriores se le agregan: la infraestructura bancaria, un mayor acceso al crédito y educación financiera.

Análisis de Situación

Macroentorno.

En el año 2021, la mitad de la población en la Argentina se encontraba fuera del sistema financiero. Debido a esta realidad cada vez cobran más relevancia las Fintech en las economías, debido a su capacidad de ofrecer servicios tecnológicos a las personas que quedaron fuera de este mundo.

A continuación se realizará el análisis de situación, correspondiente a la industria de las Fintech, utilizando como herramienta el análisis PESTEL. El mismo se trata de un acrónimo que se refiere a los factores que se analizan. A saber, Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factor Político: En Argentina se comenzó a implementar un aumento gradual en el precio de los servicios públicos esenciales, a pesar de la famosa segmentación de servicios llevada a cabo recientemente, donde muchos ciudadanos perdieron dicho beneficio por no encuadrarse dentro los ingresos requeridos para conservar dicha subvención. Obviamente, esto encarece el precio de los servicios en todos los hogares y sobre todo en cualquier actividad comercial, razón por la cual, esto va a repercutir en el precio final de los bienes y servicios que se ofrecen en la economía. Poco y nada se sabe, si existe la intención del gobierno de proporcionar ayudas o subvenciones a las industrias locales.

Con respecto a la política fiscal, se puede confirmar, el presupuesto 2022 mantuvo una política fiscal expansiva, para apuntalar la recuperación. (eleconomista.com.ar) y para finales de este año, el FMI advierte que será necesaria una política fiscal más rígida para lograr el objetivo fiscal establecido en el último acuerdo. (ámbito.com). Esto afectará sin dudas a la actividad económica de nuestro país.

Argentina se encuentra sumida en una crisis profunda, no sólo económica, sino de valores, donde la sociedad se encuentra fragmentada y la improvisación, los “manotazos de ahogado”, las decisiones repentinas y muchas veces sin sentido del gobierno, no hacen más que prolongar la incertidumbre, profundizar los enfrentamientos entre los principales actores y acelerar el proceso de deterioro institucional.

En conclusión, terminará el 2022 a un paso de la hiperinflación, marcado por una inestabilidad política, social y económica, y se recibirá al 2023 con mucha incertidumbre, sabiendo que va a ser un año muy complejo debido al calendario electoral, con todo lo que eso implica.

Factor Económico: el crecimiento global este año será de 3,2%, por debajo del correspondiente al 2021, 6,1%. Durante el segundo trimestre de este año, el producto mundial se contrajo, debido a la desaceleración de China y Rusia y el gasto de los hogares de EE.UU. que no alcanzó las expectativas. La economía mundial debilitada por la pandemia, debe enfrentar ahora una inflación superior a la prevista, sumado a las repercusiones negativas de la guerra en Ucrania.

La inflación mundial se ha mostrado en alza debido a los precios de los alimentos y la energía y los persistentes desequilibrios entre la oferta y la demanda, y se prevé que este año se sitúe en 6,6% en las economías avanzadas y 9,5% en las economías de mercados emergentes y en desarrollo, es decir, revisiones al alza de 0,9 y 0,8 puntos porcentuales, respectivamente. En 2023, se espera que la política monetaria desinflacionaria comience a hacer mella y el crecimiento del producto mundial sea de tan solo 2,9%. (imf.org -Fondo Monetario Internacional).

El crecimiento que se proyecta para el año 2022 es de 2,5% anual, en función del escenario nacional e internacional. Además, se prevé que la inflación anual será superior al 95%. Aquí se destaca que en el segundo trimestre del 2022 “se materializaron desvíos respecto de las metas pautadas con el FMI más fuertes y más pronto de lo esperado, deteriorando así las expectativas sobre la economía” (BBVA.com research).

Según un informe del INDEC de junio de 2022, el PBI exhibe un crecimiento de 6,9% con respecto al mismo período del año pasado. (indec.org.ar)

Con respecto a la inflación, el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del mes de Agosto de 2022, publicado por el BCRA, proyectó una inflación anual cercana al 95%. (el cronista.com).

No debe faltar en el análisis económico la información acerca del Tipo de Cambio. Para esto se menciona que con la creación del denominado “dólar soja”, ideado especialmente para que los productores agropecuarios liquiden divisas, Argentina ostenta más de 10 (diez) tipos de cambios. Al haber pocos instrumentos de ahorro en pesos, que cubran de la inflación esperada, las personas recurren al dólar como moneda de ahorro. (iprofesional.com).

Factor Social: es indudable que los avances tecnológicos, en especial la conectividad, comunicación, redes sociales, remote work (trabajo remoto), las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), entre otros, son factores que atraviesan a las sociedades de punta a punta, provocando cambios sustanciales en los hábitos, consumos y tendencias de las personas. Se han logrado grandes avances en la inclusión financiera, y 1.200 millones de adultos de todo el mundo tuvieron acceso a una cuenta entre 2011 y 2017.

En Argentina, sabemos que en el cuarto trimestre del 2021, 64,2% de los hogares urbanos tenían acceso a una computadora y el 90,4%, a internet. (indec.gov.ar). Si tenemos que relacionar estos datos con la inclusión financiera, que no es otra cosa que el acceso que tienen las personas y las empresas a diversos productos y servicios financieros útiles, concluimos que se trata de un elemento facilitador clave para reducir la pobreza y promover la prosperidad. No por casualidad, 5 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que elaboró la ONU para el período 2015-2030 hacen mención a lograr la inclusión financiera de diversos sectores de la sociedad con una política pública donde los países gradualmente se sentarán a discutir con los distintos sectores involucrados e implementarán los medios

que resulten más idóneos. Esto se torna aún más crucial en nuestra sociedad, donde los niveles de educación financiera son inferiores a los deseables, existen fuertes brechas socioeconómicas en la población y una gran heterogeneidad geográfica y cultural. ([argentina.gob.ar/noticias Fintech](http://argentina.gob.ar/noticias/Fintech)).

Factor Tecnológico: en los últimos años se ha observado la llegada de nuevas tecnologías que ofrecen más y mejores productos y servicios para el sector de las finanzas. En la industria Fintech se encuentran aplicaciones y modelos de negocio que están a disposición de los usuarios a través de internet. La digitalización y la web son elementos claves, ya que se trata de soluciones virtuales que buscan facilitar los procesos tradicionales. El internet, teléfonos inteligentes, inteligencia artificial y métodos de análisis de datos, han permitido a pequeñas empresas innovar a muy bajo costo para poder competir con los actores tradicionales de la industria financiera. Las Fintechs se encuentran en permanente evolución. En 2019, los fondos destinados a estas empresas, pasaron de 50 billones a 100 billones de dólares en todo el mundo.

Las funcionalidades más importantes que se presentan son las siguientes:

- Automatización robótica de procesos (ARP). Es un software que aprende de los usuarios y los asiste en tareas simples, se adapta al comportamiento humano y trata de replicarlo. (Deloitte 2017).
- Open Banking. También conocida como banca abierta, es la capacidad que tiene el cliente para controlar todos sus datos bancarios. De esta manera, pueden ser intercambiados entre diferentes compañías dentro del ecosistema financiero (BBVA 2020).
- Conversational Banking. Un estudio de Accenture revela que el 64% de las personas está más interesada en adquirir un producto o servicio si ya ha chateado con la marca. De aquí emerge esta funcionalidad, con aplicaciones de mensajería respaldadas por la inteligencia artificial conversacional, las cuales impactan positivamente en la experiencia de los clientes.
- Billeteras digitales. También llamadas e-wallet, son dispositivos electrónicos, servicios de banca móvil o aplicaciones celulares.
- Créditos en redes sociales. Se trata de la aprobación de créditos tras el análisis del comportamiento de los usuarios en redes sociales. (blogiuivity.com).
- Analítica avanzada. Con esta herramienta se construyen hipótesis de negocio a través de información macroeconómica y ecuaciones estructurales. (blogiuivity.com).

Como se puede apreciar en los datos relevados, el rápido crecimiento de las soluciones y funcionalidades Fintech ha significado toda una revolución, particularmente en la forma en que los usuarios se relacionan con las entidades bancarias y con el sistema financiero.

Factor Ecológico: cada vez son más las empresas de tecnología financiera que deciden poner el ojo en el cuidado del medio ambiente. El año 2021 fue testigo de una explosión en productos y empresas Fintech centrados en el clima. Para aclarar este punto, cabe preguntarse, cómo se combina un producto

financiero con la tecnología climática?. Se va a responder a esta pregunta con algunos ejemplos.

-La empresa Stripe, irlandesa con sede en San Francisco, EE.UU., lanzó recientemente su herramienta Stripe Climate, que permite a las personas redirigir parte de sus ganancias hacia cuatro tecnologías emergentes, enfocadas en reducir la huella de carbono.

-Cooler Future, Fintech finlandesa, está creando una aplicación de inversión en acciones minoristas, centrada en el impacto climático.

-Trine, empresa sueca, permite a sus usuarios invertir en energía limpia en mercados emergentes.

-Atmos Financial, afirma ofrecer una cuenta de ahorros bancaria “diseñada para revertir la crisis climática” a partir de inversiones en energía limpia realizadas con depósitos. (forbesargentina.com)

Factor Legal: sobre este factor, de acuerdo con el mapa del FintechLAC, Argentina encabeza la lista en cuanto a crowdfunding (fuente de financiación en la que el capital se obtiene a través de pequeñas aportaciones individuales), seguido de Brasil, México, Perú, Ecuador y Uruguay.

Se deben mencionar las principales características de las Fintech:

- No son entidades financieras de la ley 21.526.
- No requieren una autorización para funcionar ni tienen un control de funcionamiento.
- La regulaciones a las que están sometidas se refieren a sus operatorias y no a su patrimonio.
- No pueden intermediar en la captación y afectación de depósitos de terceros.
- Los costos de operación son menores que los de los bancos, aseguradoras y tarjetas de crédito.
- Promueven la democratización financiera mediante la interoperabilidad.

(blog.errepar.com Dr. Eduardo M. Favier Dubois 25 de marzo de 2022).

En nuestro país, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) es el órgano que controla el funcionamiento de las empresas Fintech y quien establece el marco regulatorio en esta industria. Esto se encuentra establecido en la Ley de Entidades Financieras, que delega en el BCRA la potestad de requerir información, controlar mediante reglamentaciones, y aplicar sanciones. (bcra.gov.ar).

Otro organismo en nuestro país, corresponde a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), quien dictaminó que podrán embargarse las billeteras virtuales de Fintech como Mercado Pago, Ualá, Naranja X, entre otras 30 apps, de los contribuyentes morosos. En este caso el organismo avanza sobre los activos más líquidos, sobre los fondos de los usuarios de estas Fintech. (cronista.com)

En el contexto actual, la incertidumbre regulatoria aparece como el principal factor de preocupación para el desarrollo de este tipo de negocios. Así, en un ecosistema que se caracteriza por su dinamismo, lo regulatorio puede transformarse en una barrera para la innovación.

Microentorno.

Para describir el microentorno de la industria Fintech se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, el cual servirá para formular las estrategias genéricas, analizar el atractivo de la industria y la posición de la empresa.

Poder de Negociación de clientes: El cliente tiene poco poder de negociación, que puede aumentar un poco por uniones de consumidores o el accionar de reguladores oficiales. Además tienen la posibilidad de descargar la plataforma que más se ajuste a sus necesidades, probando varios servicios a la vez si así lo desean. En conclusión, se evidencia un baja barrera de salida, lo cual permite inferir un poder de negociación cliente bajo, lo cual implica que existe una oportunidad.

Rivalidad entre Competidores: luego de una primera etapa de auge y consolidación, en la actualidad, la clave está en lograr ofrecer un diferencial para destacarse del resto de las firmas. “Se produjo una explosión de la industria. Los últimos números que muestra la cámara fintech revelan que son más de 300 las empresas ya creadas y forman parte de la cámara, con más de 15.000 personas trabajando en el sector. Ahora ya empieza a ser un problema, porque la cantidad de gente y de mercado disponible empieza a ser cada vez más competitivo”. (Salvador Calórrero, Director de Nuevos Negocios de Wenance – iproup.com – 28 de junio de 2021). Por ahora, los servicios financieros 4.0 se expanden a mayor velocidad y con más innovación. Pero aquí aparece otro competidor, las entidades bancarias, que empiezan a aprender los nuevos códigos. Las cifras que debemos considerar son las siguientes:

- Existen 238 fintech, las mismas casi triplican a las 79 entidades (entre bancos y financieras) con licencia en el Banco Central.
- En cantidad de usuarios, las empresas 4.0 poseen 8 millones de cuentas, contra las 71 millones de cajas de ahorro del sistema tradicional. (oproup.com)

Las financieras digitales tienen mucho espacio para crecer, más teniendo en cuenta que de ese total de cuentas, 7 millones están en manos de dos jugadores: Mercado Libre y Ualá. Otro dato importante es que en la Argentina hay un sector sub bancarizado que no está siendo atendido por la banca tradicional. Se llega a la conclusión que la competencia es alta, debido a la gran cantidad de competidores que actúan en esta industria y a la facilidad que tienen los clientes de cambiar de servicio con un simple trámite, lo que constituye una amenaza a tener en cuenta en todo momento.

Poder de negociación de los proveedores: El mercado argentino se ha vuelto muy atractivo para quienes brindan soluciones tecnológicas a las fintech. “Argentina es el cuarto país de la región y está teniendo un gran crecimiento. Otros mercados de América latina, como Brasil, México y Colombia también son muy atractivos”. (Edgardo Torres Caballero Director Ejecutivo de Mambu Americas – baenegocios.com).

Es tan importante la proyección que tienen las fintech que, según el primer estudio del ecosistema Fintech argentino financiado por el BID y Afluenta, cada una de ellas proyectan una facturación superior a los u\$s500.000 en los próximos tres años. Todas ellas, tienen en su plan de negocios encarar su expansión internacional y las empresas de servicios tecnológicos se proponen acompañar ese crecimiento exponencial. La mayoría de las compañías son pymes y el 80% cuenta con menos de cincuenta empleados. Según el informe, el 29% de las empresas realizó un inversión inicial de un millón de dólares, 35% entre u\$s100.000 y un millón y 36% menos de 100.000 dólares. Los principales proveedores en esta industria son empresas de tecnología dedicadas a desarrollar softwares, alrededor de 5000 empresas en Argentina, por lo cual el poder de negociación que tiene una fintech es alto, pero si lo que se desea es modernizar, avanzar en productos de inteligencia artificial, este número de proveedores se reduce significativamente, lo que hace pensar en un poder negociación bajo. Por todo lo expuesto, se puede llegar a la conclusión, que el poder de negociación de proveedores es de nivel bajo, lo que implica una oportunidad.

Amenazas de nuevos competidores: en Argentina, todos los segmentos, salvo el de Gestión de Finanzas Personales, mostraron un crecimiento importante, por encima del 30% y la competencia en número de startups es equilibrada. Desde el gobierno, a través del BCRA, se impuso una medida inconsulta a fines del 2021, obligando a los proveedores de servicios de pago a constituir un encaje del 100% de los fondos depositados. Esto podría constituir una barrera de entrada a nuevos competidores, pero es muy temprano para llegar a esta conclusión. Si se analiza otra parte de la información, se observan otro tipo de medidas que alientan al crecimiento de la industria. Por ejemplo, la iniciativa del mismo BCRA de la mano de las “Transferencias 3.0”, billeteras digitales, para que todos los códigos QR sean interoperables. Esto permitió potenciar el dinamismo del sector. (lanacioncom.ar Marzo 2022). Todavía existe hoy en día una débil regulación para la industria fintech y los avances tecnológicos siguen un ritmo vertiginoso, junto a los cambios en los gustos y necesidades de la sociedad. Por lo expuesto, se puede inferir que las barreras de entrada en la industria fintech son bajas, sobre todo si se tienen en cuenta los incentivos del gobierno y un importante desarrollo tecnológico en el sector, lo que constituye una oportunidad para los actores de esta industria.

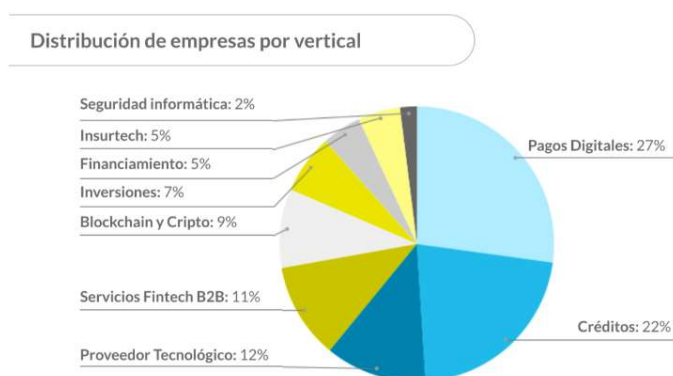
Amenaza de productos sustitutos: Este es un factor a considerar cuando se analiza el entorno de una industria o cuando se desea diseñar una estrategia competitiva. El sustituto más lógico está representado por los servicios financieros tradicionales, pero si se analizan las transacciones de pago, dinero en efectivo y cheques, estas entidades no ofrecen la misma comodidad y eficiencia que las alternativas digitales, quienes ofrecen digitalización rápida y mediante el uso de la tecnología, permiten hacer compras a cualquier hora, los siete días de la semana, desde cualquier lugar del mundo, o facilitar préstamos en minutos. Por esta razón, los productos y servicios ofrecidos son más atractivos para los clientes, siendo cada vez más seguros, fáciles de usar, con un costo menor y adaptables sus necesidades.

Análisis de Mercado

En Argentina existen 238 fintech, triplicando a las 79 entidades bancarias (entre bancos y financieras). Las empresas fintech cuentan con 8 millones de usuarios, contra las 71 millones de cajas de ahorro del sistema tradicional. De este dato se desprende que las financieras digitales tienen aún mucho espacio para crecer. El Sector Fintech fue uno de los más dinámicos en la economía argentina durante el 2021 y todavía se encuentra en su fase de despegue. Por ejemplo, el uso de billeteras virtuales creció un 340% en relación al 2020, según un informe de uso de dinero electrónico de la Red Link. Este crecimiento se debió a un elemento exógeno, no disruptivo.

Las áreas de negocio financiero, o categorías verticales, en Argentina son las siguientes:

(Fuente: ipropup.com/finanzas 13 de mayo de 2021).



Las cuestiones vinculadas con pagos van a crecer a través de los canales cripto, con experiencias de otros actores, como en el caso de las finanzas embebidas, sobre todo en Argentina.

Insurtech va a continuar creciendo en forma estable y apostando al camino de la digitalización. Existe una evolución desde seguros tradicionales a seguros tech.

En open banking también habrá avances este año, ya que caerá la demanda social sobre los bancos tradicionales, lo que se transformará en una demanda de mercado. Irán hacia un modelo de open banking, quizás no tan normado, igualitario o súper distribuido, pero sí serán los que tengan acceso a productos y a conquistar el terreno de las finanzas embebidas.

Se debe pensar en el tema de la regulación. Siempre es beneficioso contar con reglas claras, las mismas no deben ser cortoplacistas, que frenen los negocios de largo plazo. Como consecuencia de ello, aparecerán negocios golondrina, en los cuales se invierte poco porque no se sabe cuánto va a durar, y luego se van. Hacia dónde va la industria fintech? Según proyecciones de Market Data Forecast, se estima que la industria alcanzará un valor de 305 millones de dólares para el 2025, con un ritmo de crecimiento del 22,17% anual. (iproup.com-economía digital – Pablo Ces, CEO de Flexibility 20 de abril de 2022). Se amplía información sobre el mercado en América Latina en Anexo 1.

Análisis Interno

Cadena de Valor.

A continuación, se realizará el análisis interno de Tarjeta Naranja, mediante la Cadena de Valor propuesta por Pierre Eigler y Eric Langeard (“Servucción” 1987), como herramienta de análisis estratégico para identificar diferentes maneras de crear más valor para el cliente.

La misma, está compuesta por 10 actividades estratégicamente relevantes, denominadas eslabones. 6 eslabones primarios, con 4 variables controlables y 2 no controlables, y 4 eslabones de apoyo.

Eslabones Apoyo:

- **Abastecimiento:** La cadena de suministro de la empresa está compuesta principalmente por pymes del país divididas en proveedores de producción, que ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía, y proveedores de soporte, que son los necesarios para la operatoria de la empresa. Para trasladar esto a números, se puede hablar de 4.518 proveedores activos y 898 nuevos. Los costos asociados a este grupo de proveedores ascienden a AR\$ 8.597.621. (Naranja, 2019). La empresa sigue una política para contratar y evaluar a sus proveedores, a través de una plataforma de registro y clasificación, utilizando el “Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores”, que abarca a proveedores críticos, elabora informes de riesgo y auditorías presenciales, se analiza su responsabilidad social e impactos en el medio ambiente, ampliándose a estados financieros y económicos, capacidad de contratación y condiciones de su personal. Se puede agregar otro criterio para un consumo responsable y compras inclusivas, eligiendo productos con valor social o ambiental agregado, o procurando incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B.

- **Organización Interna y Tecnología:** Siguiendo su línea estratégica 2022, comenzaron un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal, a través de nuevos negocios adyacentes con base digital. Como resultado, la empresa emplea herramientas de cross-selling en marketing digital, de productos como HBO, Go, recarga de celular, y solicitud de tarjetas adicionales, con clientes que continuaron migrando hacia los resúmenes de cuentas digitales; en analítica avanzada de datos, agregaron 10 modelos nuevos de machine learning a los existentes, permitiendo poner los datos a disposición de toda la organización; diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, brindando atención personal a través de herramientas digitales; en Naranja X, la fintech, desarrollaron una app disponible para Android y iPhone, con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar el celular, tarjetas de transporte en casi todo el país, comprar y vender dólares, etc.; lanzaron la nueva web Naranja.com; se convirtieron en la primera compañía del sistema financiero argentino en desarrollar su sitio en Progressive Web App (PWA) en móviles, que permite perfeccionar la velocidad de carga, rendimiento en celulares y navegación sin conexión sin consumir memoria en el dispositivo (Naranja 2019).

Además de todo lo mencionado, cuenta con un plan de negocios desafiante, con una inversión de 50 millones de dólares. Se trata de una billetera virtual que permite enviar o recibir dinero entre cuentas, pagar o cobrar con códigos QR, cargando dinero desde Tarjeta Naranja, una cuenta bancaria o Pago Fácil. (ámbito.com 27 de agosto de 2022).

- **Gestión de Recursos Humanos:** La empresa promueve ambientes laborales donde las personas, más de 3.000 empleados de todo el país, se sientan libres para expresarse y ser auténticas, instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Posee un capital humano compuesto por diferentes perfiles, profesiones, edades, realizando un trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento. Se busca constantemente perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión de futuro. Todo esto, resumido en los “Cuatro Comportamientos Naranja”, orientados al protagonismo, trabajo en equipo, atención al cliente y compromiso laboral. Se incentiva el reclutamiento haciendo foco en ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollo profesional, beneficios y evolución digital, movilidad interna y oportunidades para la empleabilidad de manera inclusiva.

- **Infraestructura de la Empresa:** Tarjeta Naranja tiene presencia en todo el país; cuenta con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. Estas sucursales están distribuidas en todo el país, de acuerdo a la cantidad de habitantes; 45 en Buenos Aires, 39 en Córdoba, 18 en Santa Fe, 15 en Mendoza, entre las más importantes.

Los clientes cuentan con conexión online las 24 horas, y de modo presencial en todas sus sucursales. Además de sus “Casas Naranja”, poseen canales online, líneas directas las 24 horas y redes sociales. (Naranja 2019).

Eslabones Primarios:

-Controlables.

- **Marketing y Ventas:** La empresa promociona sus productos y servicios a través de canales tradicionales (radio, televisión, etc.), realizando una fuerte apuesta en este sentido, y lo refuerza a través de sus “Casas Naranja”, redes sociales y canales online. Como servicio post venta, podemos mencionar a la herramienta NPS que mide la experiencia del cliente, gestionando sus necesidades.

- **Personal de Contacto:** El personal que interviene en la prestación del servicio con el cliente, es uno de los elementos más importantes a tener en cuenta si se desea cuidar la calidad del servicio que se brinda. Tarjeta Naranja presta especial atención a este punto, brindando atención presencial, en las sucursales, telefónica, digital (centro de ayuda web, chat online, con una app). La organización procura tener una relación especial con cada usuario, con el objetivo de crear vínculos sostenibles en el tiempo. Y lo viene cumpliendo, otorgándole una ventaja competitiva en este sentido.

- **Soporte Físico y Habilidades:** El soporte físico en este caso está compuesto por las más de 7 millones de tarjetas tradicionales y contactless, los Pos destinados a los comercios para la comunicación vía celular, regalos, kits como atención de bienvenida, entre otros. Para cumplir con sus objetivos en el 2020, repensaron la forma de organizarse, creando Tribus (equipos interdisciplinarios con colaboradores de diferentes áreas que tienen una misión y objetivos en común) y Centros de Excelencia, CoEs (conformado por un equipo con expertise funcional concreta). Cada equipo delimita y ejecuta sus propias estrategias con independencia. Con el sostén de técnicas de rápida aplicación, flexibles, interactivas e incrementales, se fomentan encuentros colaborativos para crear soluciones creativas ante cada objetivo. (Naranja 2019).

- **Prestación:** Tarjeta Naranja se convirtió en un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital, en línea con su propósito de “facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”. (Fuente: Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).



-No Controlables.

- **Cientes:** La fusión con Nevada en 2018, representó una solución personalizada, con la construcción de experiencias completas y satisfactorias, generando lealtad y satisfacción del cliente. (Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc6OIg>). Hoy en día, la empresa está abocada a diseñar sus propios procesos con la metodología ágil Customer journeys, formando equipos de creadores de experiencia, que se ocupan de la gestión de las disconformidades. Otra herramienta digital utilizada en este sentido, es la denominada NPS, que mide la satisfacción de los clientes, escuchando, conociendo y gestionando sus necesidades. Así se logra medir la relación y percepción del cliente con la organización y la experiencia de este en sus procesos o viajes (customer journey) al realizar pagos, crear cuentas y obtener productos.

- **Otros Clientes:** Tarjeta Naranja cuenta con 4,5 millones de clientes, divididos en dos grupos, personas y comercios amigos. La mayoría de los clientes son personas que tienen entre 35 y 54 años de edad, de diferentes segmentos demográficos, nacional e internacional, socio económicos, principalmente de nivel medio. En cuanto a los comercios adheridos, actualmente la empresa cuenta con más de 450.000 comercios y 100.000 emprendedores que tienen Toque en todo el país. (puntoapunto.com.ar)

Marco Teórico

A continuación, se desarrollará un marco teórico, en el que se incluirán las miradas de diferentes autores relacionadas a la propuesta del presente reporte.

Planificación Estratégica.

La planificación estratégica debe estar diseñada de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada organización, por eso la define como “El plan de la organización que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando los objetivos organizacionales.” Es decir que una estrategia debe estar basada en variables tales como: cómo puedo hacer crecer mi negocio, cómo competir contra los rivales, cómo responder a los cambios del ambiente, cómo administrar cada área funcional del negocio, y finalmente, cómo puedo lograr todos mis objetivos. (Thompson y Strickland III, 2003).

Para Mintzberg (1997), una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y por consiguiente, establece una secuencia coherente de las acciones a realizar.

Michael Porter, en 1996 publicó en Harvard Business Review un artículo fundamental: “What is Strategy?” Aquí explica cómo puede una empresa superar a sus rivales, esto es, estableciendo un diferencial que pueda preservar con el tiempo. Para Porter, la esencia de la estrategia está en decidir hacerlo distinto a cómo lo hacen los competidores. La esencia de la estrategia se puede definir según las necesidades de los clientes, su accesibilidad a lo que ofrecemos, o la variedad de productos o servicios que producimos.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de metas y objetivos de la empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Peter Drucker (The Practice of Management 1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Koontz, (2012) la define como un proceso complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad.

Los autores mencionados, coinciden en que una adecuada planificación, sin perder vista los objetivos, va a ayudar a las empresas a hacer frente al ambiente o entorno que las afecta positiva o negativamente y a lograr la rentabilidad y optimización de sus recursos. Sin lugar a dudas, el enfoque estratégico de una empresa es uno de los pilares fundamentales para seguir creciendo de forma integral mientras se cumplen las metas fijadas por parte de la organización.

Niveles y tipos de estrategias.

Para Michael Porter (citado en Koontz 2008), “la formulación de la estrategia requiere de un análisis del atractivo de la industria y la posición de la empresa dentro de esa industria”. Para este autor sólo existen tres estrategias básicas o genéricas que pueden seguir las empresas: liderazgo basado en costos bajos, diferenciación de producto o especialización en nichos de mercado.

Koontz, Weihrich y Cannice, comentan en su libro “Una Perspectiva Global y Empresarial 14va Edición”, que en organizaciones grandes y diversificadas, la estrategia general puede tener una forma jerárquica. En la cima de la pirámide se encuentra la estrategia a nivel corporativo, seguida por las estrategias de negocios y finalmente se ubican las estrategias funcionales. Siguiendo a estos autores, se abordará desde sus perspectivas en tema.

Nivel Corporativo.

Koontz, Weihrich y Cannice indican que los ejecutivos elaboran la estrategia general. Las decisiones se toman respecto de la industria en la cual se quiere competir y se elabora un portfolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.

Según Robbins y Coulter (2016) las estrategias corporativas se enfocan en las preguntas a largo plazo y generales de en qué negocios la organización se encuentra en estos momentos y hacia dónde se quiere mover, y qué quiere hacer con esos negocios.

Nivel de Negocio o Competitivo.

Koontz, Weihrich y Cannice mencionan que a menudo es desarrollada por el gerente general de una unidad de negocio, luego el director ejecutivo la revisa y aprueba o la rechaza. La meta de esta estrategia es ganar ventaja competitiva en un área particular de una línea de producto.

La estrategia de negocios define las principales acciones mediante las cuales una organización construye y refuerza su posición competitiva en el mercado, para un negocio o sucursal específica. Son estrategias que se formulan en el nivel intermedio de la organización. En Vicente y Ayala (2008, p. 214) se explica que aquí se trabaja sobre dos ejes. “Por un lado, el sector en el que la empresa está compitiendo (alcance del negocio), y por el otro, la forma de competir (desarrollo de las competencias únicas del negocio)”. Cuando se analiza el entorno, se identifican las oportunidades y las amenazas del ámbito de actuación de la compañía. Por otra parte, el análisis y la evaluación interna “determinan en qué situación competitiva se encuentra el negocio”. Esto involucra el negocio de la compañía, para identificar las fortalezas y debilidades básicas del negocio. “Luego de analizar la visión, el entorno y sus variables, y volver la mirada hacia el interior de la compañía, podemos llegar a una definición de estrategia, programas y presupuestos necesarios del negocio”.

Nivel Funcional.

Koontz, Weihrich y Cannice afirman que en el nivel funcional o políticas, se diseñan para los departamentos o unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, etc.; aquí la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

Este tipo de estrategia se refiere a las estrategias que implementan cada área funcional de la organización para apoyar la estrategia de negocios y la estrategia global. Son estrategias que se formulan en el nivel operativo de la organización. Se desarrollan en cada una de las áreas de la organización, y deberán delinarse en el marco de la estrategia global de la empresa. Pueden existir estrategias de capacitación de recursos humanos, de marketing, de investigación y desarrollo, de finanzas o comercialización. (Vicente y Ayala 2008).

Diagnóstico y Discusión

Del estudio realizado se puede concluir que Tarjeta Naranja se encuentra bien encaminada para lograr mayor participación en el mercado, aunque el mismo se encuentre dominado por dos gigantes como Ualá y Mercado Libre. El futuro es prometedor si tenemos en cuenta que la organización cuenta con un equipo de trabajo comprometido con las visión y objetivos establecidos, se incentiva constantemente el pensamiento innovador y disruptivo y se crea un ambiente de trabajo, donde las habilidades del personal son potenciadas como parte de su política de gestión de talentos.

Si tenemos en cuenta el análisis del entorno, se observa algunos aspectos que pueden representar una oportunidad para la empresa.

Una gran parte de la sociedad, no posee conocimientos sobre finanzas, lo que dificulta que puedan realizar transacciones u operaciones virtuales y obtener un beneficio por eso. Además se observa que la gente joven no puede aprovechar oportunidades para incrementar sus finanzas ni mucho menos planificar qué hacer con sus ingresos.

La organización opera en una país con un alto índice de inflación, encaminado a una hiperinflación, donde las personas no encuentran una herramienta para hacer frente a este problema, ya que se sabe que el interés generado por un plazo fijo, una de las pocas transacciones conocidas por el común de la gente, no es suficiente para contrarrestar la pérdida de poder adquisitivo.

Por todo lo expuesto, se llega a la conclusión que Tarjeta Naranja posee las fortalezas necesarias para implementar una planificación estratégica ambiciosa a nivel corporativo, de negocio y funcional.

A nivel corporativo se propone llevar adelante una estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de productos, en este caso, de modificación o adaptación de productos. El primero de ellos es una página web y el otro, una app con información sobre inversiones, ejemplos de emprendedurismo, tips, y las distintas opciones que ofrece Tarjeta Naranja para realizar transacciones comerciales. La página web estaría destinada para quienes quieran empaparse del mundo de las finanzas y la app contendría la misma información, pero de modo reducido e interactivo, donde el cliente pueda evacuar todas sus dudas y decidirse finalmente a realizar una operación comercial.

A nivel de negocios o competitivo, sería conveniente encarar una estrategia diferenciadora, haciendo hincapié en una de sus más valiosas fortalezas, la relación y cercanía con los clientes. Esto le otorga una ventaja competitiva en el mercado muy apreciada por los demás actores de la industria.

Una organización como Tarjeta Naranja se esfuerza por conocer a sus clientes, cultiva relaciones a largo plazo y uno de sus principales activos es la lealtad de los mismos.

Por último, a nivel funcional, se recomienda lanzar una estrategia de nicho o concentrada, con un plan de marketing agresivo dirigido a las generaciones X e Y, es decir, personas jóvenes que manejan las herramientas digitales sin problema. Este sector se encuentra inserto en el mercado laboral, tiene ganas de progresar y por desconocimiento sobre las finanzas, pierde oportunidades para incrementar sus ingresos o encarar emprendimientos personales.

En conclusión, con la implementación de las estrategias mencionadas, la organización logrará posicionarse en la mente del consumidor como una empresa que enseña, ayuda y acompaña a quienes quieren adentrarse en el mundo de las finanzas y obtener beneficios económicos a corto, mediano y largo plazo.

Plan de Implementación

Propuesta

Se propone la creación de dos productos.

Un producto, con contenido en la página web de Naranja X sobre el mundo financiero, con información completa, actualizada, que sea de permanente consulta, y que abarque todo lo relacionado con el mundo de las finanzas y las diferentes alternativas de inversión.

Y otro producto, una app que contenga la misma información de la página web, pero de manera resumida e interactiva, donde los clientes, puedan realizar simulaciones de diferentes operaciones financieras, tips para emprendedores, clientes interesados en hacer crecer sus ahorros, etc.

De esta manera, podremos seguir favoreciendo a la inclusión financiera, enriqueciendo nuestro portfolio de productos, contribuyendo a la estrategia de liderar el sector de las finanzas digitales, al programa “Gente en ascenso” (iniciativa que pretende priorizar las finanzas personales y cuidar el bolsillo del usuario), a afianzar el factor de diferenciación en la atención y cercanía con los clientes que caracteriza a Naranja X, a ampliar la participación en el mercado y la rentabilidad de la empresa. Todo esto, alineado a la misión, visión y propósitos de la organización.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad del año 2021 de Naranja X, un 25%, para el 31 de diciembre del año 2026, con el desarrollo de dos productos tecnológicos.

Justificación: La tecnología se presenta como una de las mejores aliadas para lograr un crecimiento constante de los beneficios en una empresa. Naranja X lo entendió así, ingresando al mercado de la Fintech y sus esfuerzos rindieron frutos. Por esto, se propuso ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros. El aporte de la tecnología en este sentido, se traduce en ofrecer más y mejores servicios para el sector de las finanzas, permitiendo innovar a muy bajo costo, y poner a disposición de los clientes soluciones virtuales que buscan facilitar los procesos tradicionales.

Por otra parte, los factores del contexto como la incertidumbre que generan las medidas del gobierno, el deterioro de economía, el aumento de la morosidad, entre otros, son aspectos que reducen la rentabilidad de la empresa. Y para mitigar estas amenazas, se debe trabajar en la mejora continua de los productos y servicios que ofrece la empresa, para así ganar más clientes, haciendo uso de la tecnología como una herramienta clave.

Objetivos Específicos

- 1- Incrementar los clientes en los verticales de préstamos e inversiones dentro del ecosistema de productos y servicios, en un 40% para el 31 de diciembre del 2026, con el desarrollo de una app.

Justificación: Según una encuesta de la Universidad de San Martín, el 57% de las personas encuestadas posee alguna plataforma o aplicación financiera, el 68% posee tarjeta de débito y el 48% de crédito bancaria. El 79% de quienes usan plataformas financieras digitales usan billeteras virtuales.

Sin embargo, sólo el 19% las usa para inversiones y el 16% para solicitar préstamos. Es en este último dato donde entra en juego la propuesta de desarrollo de una app. Este producto será clave para que el cliente ingrese al mundo de las finanzas de manera fácil, amena y entretenida.

- 2- Aumentar un 30% por año los ingresos por créditos otorgados a clientes para finales de diciembre del año 2026, con la incorporación de una página web.

Justificación: Entre enero y diciembre del 2021, se entregaron más de 682.000 préstamos por un monto total que superó los \$17.800 millones. El 65% de las operaciones se realiza a través de la plataforma Naranja X online y la app Naranja X, y se completan integralmente en línea, sin acciones presenciales. Con la información que promete brindar el producto de una página web, los clientes van a poder evacuar todas sus dudas y se van a interiorizar sobre el mundo de las finanzas. Esto va a ayudar a incrementar los créditos que ofrece la empresa.

- 3- Capacitar al 80% del personal por un periodo de un año a partir del 1° de junio de 2023.

Justificación: Se sabe que la atención y cercanía con el cliente es uno de los sellos distintivos de Naranja X, una de sus fortalezas. Por esto, y porque la introducción de nuevos productos lo requiere, resulta de vital importancia preparar al personal para acompañar al cliente en todo momento.

Alcance geográfico

La propuesta se llevará a cabo en casa central y todas las sucursales dentro del territorio nacional.

Alcance temporal

El proyecto se implementará a partir de junio del 2023 y finalizando el 31 de diciembre del 2026.

Planes de acción

Para implementar la propuesta, se elaborará un plan de acción correspondiente a los objetivos específicos establecidos, con el detalle de las actividades que se llevarán a cabo.

El primer plan de acción sugerido es la contratación de una empresa desarrolladora de softwares y soluciones tecnológicas, para la elaboración de la App. Desde el proceso de diseño, funcionalidades, seguridad, lanzamiento y campaña de marketing.

Se decide dividir por la mitad los costos en el plan de marketing y el equipo de proyectos de los planes de acción 1 y 2, ya que se trata de la implementación de dos productos tecnológicos que requieren el mismo equipo de trabajo.

Tabla N° 1

| Plan de Acción Objetivo 1 | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|------------|------------|--|---|--|--|---------------------------------------|---|
| N° de Actividad | Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos* | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
| | | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | | |
| 1.1 | Búsqueda de presupuestos en empresas de desarrolladoras de softwares | 1/12/2022 | 1/1/2023 | Director de Sistemas Gerente de Compliance | Dirección de Sistemas Gerencia de Compliance | | - | - | De acuerdo al modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores |
| 1.2 | Creación de equipo para el proyecto que trabajará en conjunto con la empresa de softwares | 1/12/2022 | 20/12/2022 | Dir. de Sistemas y Comercial, Gte. Legales y Seg. en Inf., Jefe Auditoría | Operaciones, Comercial, Sistemas, Legales, Seg. de Inf. y Auditoría | Computadoras, Telefonía Móvil, Internet, Proyectoros y Sala de Reuniones | - | \$134,256,836.39 | Anexo 4 |
| 1.3 | Informar al equipo del proyecto la información requerida en la App | 20/12/2022 | 1/1/2023 | Equipo del proyecto, Gerente Seg. de la Inf., Jefe Centro Def. Ciberseguridad, Hub. de Analítica | Seg. de Inf., Centro Defensa de la ciberseguridad y Hub. De Analítica | | - | - | Identificar información crítica para Seg. de la Información |
| 1.5 | Definición de Funcionalidad y Diseño de la App para el PMV | 1/2/2023 | 1/3/2023 | Equipo del proyecto, Dir. Sist., Comercial y Operaciones | Operaciones, Comercial y Sistemas | Software de Diseño, Computadoras, Internet, Proyectoros y Sala de Reuniones | | | |
| 1.6 | Definición de Seguridad y transparencia | 1/1/2023 | 1/2/2023 | Equipo del proyecto y Jefe Auditoría | Comité de Auditoría, Control y Prevención de Lavado de Dinero e Integ. da la Información | Computadoras, Internet, Teléfonos y Sala de Reuniones | | \$50,313,000 | Anexo 5 Se recomienda en base a presupuesto por un representante de la empresa |
| 1.7 | Análisis del primer PMV Modificaciones/Agregados | 1/7/2023 | 1/8/2023 | Equipo del Proyecto y Director Comercial | Área Comercial | Computadoras, Internet y Sala de Reuniones | Se sugiere empresa Rosario Mobile Apps | | |
| 1.8 | Desarrollo del primer PMV | 1/8/2023 | 1/9/2023 | - | - | - | | | |
| 1.9 | Revisión del primer PMV Modificaciones/Agregados | 1/9/2023 | 1/10/2023 | Equipo del Proyecto, Director Comercial y Director Sistemas | Operaciones, Comercial y Sistemas | Computadoras, Internet y Sala de Reuniones | | | |
| 1.10 | Finalización Desarrollo de la App | 1/10/2023 | 1/11/2023 | Equipo del proyecto | - | - | | | |
| 1.11 | Implementación, Publicación en Google Store y APP Store | 1/11/2023 | 20/11/2023 | Equipo del proyecto | - | - | | | |
| 1.12 | Comunicación Interna sobre la implementación de la App | 1/11/2023 | 20/11/2023 | Director General, Gte. Marketing y Gte. RR.HH. | Dirección General, Marketingy RR.HH. | Computadoras, Correo Interno, Internet y Sala de Capacitación | | | |
| 1.13 | Diseño del Plan de Marketing dirigido al segmento definido, promocionando la App | 1/9/2023 | 1/10/2023 | | | | Consultora de Marketing | \$79,072,723.77 Gastos Consultoría | |
| 1.14 | Implementación del Plan de Marketing de la App | 1/10/2023 | 31/12/2026 | Gte. Marketing, Gte. Comercial, Jefe Comercial | Dirección General, Marketingy RR.HH. | Computadoras, Internet y Sala de Reuniones | Agencias de Publicidad | \$980,136,990.05 Gastos Publicidad | Anexo 6 |
| 1.15 | Revisiones Mensuales de los Objetivos | 1/1/2024 | 31/12/2026 | Dir. Comercial, Dir. Operaciones, Dir. Sistemas, Dir. Seg de la Inf, Gte. RR.HH. Y Jefe Auditoría | Comercial, Operaciones, Sistemas, Seg. Información, Auditoría y RR.HH. | Computadoras, Proyectoros, Internet y Sala de Reuniones | | | Definición de las áreas involucradas para el seguimiento de los objetivos |

* De acuerdo a Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

El segundo plan de acción consiste en la contratación de una empresa creadora de páginas web.

Como se menciona en el segundo objetivo, la creación de una página web con contenido completo y pormenorizado sobre el mundo de las finanzas, será una herramienta importante para atraer a los clientes e incrementar su número.

Tabla N° 2

| Plan de Acción Objetivo 2 | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|------------|------------|--|---|---|--|---------------------------------------|---|
| N° de Actividad | Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos* | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
| | | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | | |
| 2.1 | Búsqueda de presupuestos en empresas de desarrolladoras de páginas web | 1/12/2022 | 1/1/2023 | Director de Sistemas Gerente de Compliance | Dirección de Sistemas Gerencia de Compliance | | - | - | De acuerdo al modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores |
| 2.2 | Creación de equipo para el proyecto que trabajará en conjunto con la empresa creadora la página web | 1/12/2022 | 20/12/2022 | Dir. de Sistemas y Comercial, Gte. Legales y Seg. en Inf., Jefe Auditoría | Operaciones, Comercial, Sistemas, Legales, Seg. de Inf. y Auditoría | Computadoras, Telefonía Móvil, Internet, Proyectoros y Sala de Reuniones | - | \$134,256,836.39 | Anexo 4 |
| 2.3 | Informar al equipo del proyecto la información requerida en la web | 20/12/2022 | 1/1/2023 | Equipo del proyecto, Gerente Seg. de la Inf., Jefe Centro Def. Ciberseguridad, Hub. de Analítica | Seg. de Inf., Centro Defensa de la ciberseguridad y Hub. De Analítica | | - | - | Identificar información crítica para Seg. de la Información |
| 2.4 | Selección y Contratación de la empresa desarrolladora de páginas web | 1/1/2023 | 1/2/2023 | Director de Sistemas Gerente de Compliance | Dirección de Sistemas Gerencia de Compliance | | - | | |
| 2.5 | Definición del Diseño y contenido de la página web | 1/1/2023 | 1/2/2023 | Equipo del proyecto, Dir. Sist., Comercial y Operaciones | Operaciones, Comercial y Sistemas | Computadoras, Internet, Proyectoros y Sala de Reuniones | | | |
| 2.6 | Definición de Seguridad y transparencia | 1/1/2023 | 1/2/2023 | Equipo del proyecto y Jefe Auditoría | Comité de Auditoría, Control y Prevención de Lavado de Dinero e Integ. da la Información | Computadoras, Internet, Teléfonos y Sala de Reuniones | | | |
| 2.7 | Análisis del primer PMV Modificaciones/Agregados | 1/4/2023 | 1/5/2023 | Equipo del Proyecto y Director Comercial | Área Comercial | Computadoras, Internet y Sala de Reuniones | | \$171,000 | Anexo 7 |
| 2.8 | Desarrollo del primer PMV | 1/5/2023 | 1/7/2023 | - | - | - | Se sugiere empresa Artics Digital teniendo en cuenta precio de mercado | | |
| 2.9 | Revisión del primer PMV Modificaciones/Agregados | 1/7/2023 | 1/8/2023 | Equipo del Proyecto, Director Comercial y Director Sistemas | Operaciones, Comercial y Sistemas | Computadoras, Internet y Sala de Reuniones | | | |
| 2.10 | Finalización Desarrollo de la Web | 1/8/2023 | 1/9/2023 | Equipo del proyecto | - | - | | | |
| 2.11 | Implementación y Publicación en Google | 1/9/2023 | 1/10/2023 | Equipo del proyecto | - | - | | | |
| 2.12 | Comunicación Interna sobre la implementación de la Web | 1/10/2023 | 20/10/2023 | Director General, Gte. Marketing y Gte. RR.HH. | Dirección General, Marketingy RR.HH. | Computadoras, Correo Interno, Internet y Sala de Capacitación | | | |
| 2.13 | Diseño del Plan de Marketing dirigido al segmento definido, promocionando la Web | 1/2/2023 | 1/6/2023 | | | | Consultora de Marketing | \$79,072,723.77 Gastos Consultoría | |
| 2.14 | Implementación del Plan de Marketing de la Web | 1/6/2023 | 31/12/2026 | Gte. Marketing, Gte. Comercial, Jefe Comercial | Dirección General, Marketingy RR.HH. | Computadoras, Internet y Sala de Reuniones | Agencias de Publicidad | \$980,136,990.05 Gastos Publicidad | Anexo 6 |
| 2.15 | Revisiones Mensuales de los Objetivos | 1/1/2024 | 31/12/2026 | Dir. Comercial, Dir. Operaciones, Dir. Sistemas, Dir. Seg de la Inf, Gte. RR.HH. Y Jefe Auditoría | Comercial, Operaciones, Sistemas, Seg. Información, Auditoría y RR.HH. | Computadoras, Proyectoros, Internet y Sala de Reuniones | | | Definición de las áreas involucradas para el seguimiento de los objetivos |

* De acuerdo a Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

El tercer plan de acción se establece para capacitar al personal en la atención al cliente. Se propone, realizar dicho plan de acción con recursos humanos de la empresa que integran el equipo del proyecto.

Dicho equipo dará soporte y será el nexo permanente con el call center.

Como se menciona en apartados anteriores, resulta vital para el proyecto, que los clientes se sientan acompañados en todo momento ya que se espera que los productos generen interés y despierten curiosidad en las personas. De esta manera, un cliente bien informado y asesorado, podrá decidirse y adquirir los productos que se ofrecen, con mayor confianza y seguridad.

Tabla 3

| Plan de Acción Objetivo 3 | | | | | | | | | |
|---------------------------|--|------------|------------|--|---|---|----------------------------------|---------------------|---|
| Nº de Actividad | Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos* | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
| | | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | | |
| 3.1 | Creación de equipo para el proyecto de capacitación y nexo con call center | 1/12/2022 | 20/12/2022 | Dir. Comercial y Gte. RR.HH. | Comercial y RR.HH. | Computadoras, Internet, Teléfonos, Proyector y Sala de Reuniones | - | \$350,129,432.30 | Anexo 9 |
| 3.2 | Informar al equipo del proyecto la información de la web | 20/12/2022 | 1/1/2023 | Dir. Comercial y Gte. RR.HH. | Comercial y RR.HH. | | - | - | - |
| 3.3 | Solicitar asesoramiento consultor | 1/1/2023 | 1/2/2023 | Gte. RR.HH. y Jefe de Auditoría | RR.HH. Y Auditoría | | Consultor Especialista | \$43,110,715.48 | Anexo 8 |
| 3.4 | Informar al personal de atención al cliente sobre el proyecto | 20/12/2022 | 1/1/2023 | Dir. Comercial y Gte. RR.HH. | Comercial y RR.HH. | Computadoras, Internet, Proyector y Sala de Reuniones, Correo Interno | - | - | - |
| 3.5 | Capacitación | 1/2/2023 | 1/5/2023 | Equipo del proyecto, Dir. Comercial y Gte. RR.HH. | Comercial y RR.HH. | | - | - | - |
| 3.6 | Implementación servicio de call center | 1/1/2023 | 1/2/2023 | Equipo del proyecto, Dir. Sist., Comercial y Operaciones | Operaciones, Comercial y Sistemas | Computadoras, Internet, Proyector y Sala de Reuniones | Actual Proveedores de la empresa | \$39,079,126.19 | Anexo 9 |
| 3.7 | Revisión Mensual de los Objetivos | 1/8/2024 | 31/6/2026 | Dir. Comercial, Dir. Operaciones y Gte. RR.HH. | Comercial, Operaciones, Sistemas y RR.HH. | Computadoras, Proyector, Internet y Sala de Reuniones | - | - | Definición de las áreas involucradas para el seguimiento de los objetivos |

* De acuerdo a Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de inversión del proyecto consolidado.

En el siguiente cuadro, se muestran todos los costos de inversión de cada uno de los planes de acción anualizados.

Tabla 4

| Presupuesto de inversión del proyecto | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| P.A. | Descripción | Actividad | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | TOTAL |
| Plan de Acción 1 | Equipo del proyecto App | 1.2 | - | \$ 15,046,154.48 | \$ 25,096,985.67 | \$ 37,645,478.50 | \$ 56,468,217.75 | \$ 134,256,836.39 |
| | Desarrollo de la App | 1.4. al 1.11 | - | \$ 50,313,000.00 | | | | \$ 50,313,000.00 |
| | Gastos de consultoría | 1.13 | - | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 79,072,723.77 |
| | Gastos de publicidad | 1.14 | - | \$ 109,843,885.47 | \$ 183,219,600.96 | \$ 274,829,401.45 | \$ 412,244,102.17 | \$ 980,136,990.05 |
| | Subtotal | | | \$ 194,971,220.89 | \$ 228,084,767.57 | \$ 332,243,060.89 | \$ 488,480,500.86 | \$ 1,243,779,550.21 |
| Plan de Acción 2 | Equipo del proyecto Web | 2.2 | - | \$ 15,046,154.48 | \$ 25,096,985.67 | \$ 37,645,478.50 | \$ 56,468,217.75 | \$ 134,256,836.39 |
| | Desarrollo de la Web | 2.4 al 2.11 | - | \$ 171,000.00 | | | | \$ 171,000.00 |
| | Gastos de consultoría | 2.13 | - | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 79,072,723.77 |
| | Gastos de publicidad | 2.14 | - | \$ 109,843,885.47 | \$ 183,219,600.96 | \$ 274,829,401.45 | \$ 412,244,102.17 | \$ 980,136,990.05 |
| | Subtotal | | | \$ 144,829,220.89 | \$ 228,084,767.57 | \$ 332,243,060.89 | \$ 488,480,500.86 | \$ 1,193,637,550.21 |
| Plan de Acción 3 | Equipo nexco call center | 3.1 | - | \$ 39,238,981.54 | \$ 65,450,621.21 | \$ 98,175,931.82 | \$ 147,263,897.73 | \$ 350,129,432.30 |
| | Gastos de consultoría | 3.3 | - | \$ 12,188,420.00 | \$ 12,188,420.00 | \$ 12,188,420.00 | \$ 12,188,420.00 | \$ 48,753,680.00 |
| | Servicio call center | 3.6 | - | \$ 4,379,595.00 | \$ 7,305,164.46 | \$ 10,957,746.69 | \$ 16,436,620.04 | \$ 39,079,126.19 |
| | Subtotal | | | \$ 55,806,996.54 | \$ 84,944,205.67 | \$ 121,322,098.51 | \$ 175,888,937.76 | \$ 437,962,238.49 |
| Costo Asesoría Financiera | | | | \$ 648,216.00 | \$ 432,144.00 | | \$ 1,080,360.00 | |
| TOTAL | | | | | | | | \$ 2,877,540,058.91 |

Costos ajustados por inflación según informe REM

Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestra el flujo de caja proyectado con valores expresados en miles de pesos, con el detalle explicado en el Anexo 12 del presente trabajo.

Tabla 5

| CASH FLOW PROYECTADO TARJETA NARANJA | | | | |
|---|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| INGRESOS | | | | |
| Ingresos Netos Operativos | \$ 103.156.849.80 | \$ 172.065.625.47 | \$ 258.098.438.20 | \$ 387.147.657.30 |
| Plan de Acción 1 | \$267.097.08 | \$430.226.44 | \$629.080.35 | \$943.620.53 |
| Plan de Acción 2 | \$486.344.91 | \$742.585.80 | \$1.045.241.20 | \$1.567.861.80 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 103,910,291.79 | \$ 173,238,437.71 | \$ 259,772,759.75 | \$ 389,659,139.63 |
| EGRESOS | | | | |
| Gastos de personal | \$ (23.070.659.77) | \$ (38.481.860.50) | \$ (57.722.790.76) | \$ (86.584.186.13) |
| Impuestos y tasas | \$ (20.521.564.13) | \$ (34.229.968.97) | \$ (51.344.953.45) | \$ (77.017.430.17) |
| Gastos de publicidad | \$ (1.782.086.54) | \$ (2.972.520.35) | \$ (4.458.780.53) | \$ (6.688.170.79) |
| Depreciación activos fijos y amortización activos intangibles | \$ (6.591.527.27) | \$ (10.994.667.48) | \$ (16.492.001.22) | \$ (24.738.001.83) |
| Otros egresos operativos | \$ (11.200.422.35) | \$ (18.682.304.49) | \$ (28.023.456.73) | \$ (42.035.185.09) |
| Otros egresos no operativos* | - | \$ (648.22) | \$ (432.14) | \$ (1.080.36) |
| Plan de Acción 1 | \$ (194.971.22) | \$ (228.084.77) | \$ (332.243.06) | \$ (488.480.50) |
| Plan de Acción 2 | \$ (144.829.22) | \$ (228.084.77) | \$ (332.243.06) | \$ (488.480.50) |
| Plan de Acción 3 | \$ (55.807.00) | \$ (84.944.21) | \$ (121.322.10) | \$ (175.888.94) |
| TOTAL EGRESOS | \$ (63,561,867.50) | \$ (105,903,083.75) | \$ (158,828,223.05) | \$ (238,216,904.32) |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 40,348,424.29 | \$ 67,335,353.97 | \$ 100,944,536.71 | \$ 151,442,235.31 |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades | \$ (75.784.32) | \$ (90.941.18) | \$ (109.129.42) | \$ (130.955.30) |
| Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda | \$ (17.225.948.16) | \$ (20.671.137.79) | \$ (24.805.365.35) | \$ (29.766.438.42) |
| Resultado antes del impuesto a las ganancias | \$ 23.046.691.81 | \$ 46.573.274.99 | \$ 76.030.041.94 | \$ 121.544.841.58 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$ 8,066,342.13 | \$ 16,300,646.25 | \$ 26,610,514.68 | \$ 42,540,694.55 |
| UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN | \$ 14,980,349.68 | \$ 30,272,628.74 | \$ 49,419,527.26 | \$ 79,004,147.03 |

*Costo Asesoría Financiera

Fuente: Elaboración propia

| Premisas generales |
|--|
| 1. Los ingresos y egresos se ajustan según inflación informada por REM |
| 2. Se toma como referencia los estados financieros del ejercicio 2021 |
| 3. Los ingresos y costos incluyen IVA |
| 4. La empresa se financia con recursos propios |

| Premisas de planes de acción |
|--|
| 1. Se determina el aumento de ingreso de cada plan de acción según los montos informados en 2021 |
| 2. Se considera que el plan de acción n° 3 no posee aportes cuantificables en ingresos |

Objetivo General incrementar la rentabilidad del año 2021 un 25% al 31-12-2026

| Plan de acción 1: Incrementar los clientes de préstamos e inversiones en un 40% a partir del año 2023 |
|---|
| Los ingresos aumentan 0.998 según el incremento de clientes propuesto |
| Plan de acción 2: Aumentar un 30% por año los ingresos por créditos otorgados a partir del año 2023. |
| Los ingresos aumentan 0.996 según el incremento de préstamos propuesto |

Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero

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

Tabla 6

| | |
|------------------|--------------------------|
| Inversión | \$ (2,877,540.06) |
| Flujo Período 1 | \$ 14,980,349.68 |
| Flujo Período 2 | \$ 30,272,628.74 |
| Flujo Período 3 | \$ 49,419,527.26 |
| Flujo Período 4 | \$ 79,004,147.03 |

| | |
|--------------------|-----------------|
| Indicadores | |
| VAN | \$18,978,477.27 |
| TIR | 610% |

| | |
|------------|-----------------|
| ROI | |
| Beneficios | \$ 6,112,058.12 |
| Costos | \$ 2,875,379.34 |
| ROI | 113% |

Fuente: elaboración propia

- VAN: El Valor Actual Neto arroja un resultado positivo, por lo cual se infiere que con la implementación del proyecto se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado, y además, se obtiene un excedente por un valor actual de AR\$ 18.978.477,27 (en miles de pesos).
- TIR: La Tasa Interna de Retorno es de 610%, la misma es superior a la tasa de corte establecida, en este caso se utiliza la tasa Leliq, que es de 75% al día de hoy, por lo tanto, se recupera la inversión inicial y se supera con creces el rendimiento mínimo exigido.
- ROI: Este valor que mide el rendimiento económico de una inversión, refleja un 113%. Teniendo en cuenta este resultado, se obtiene un rendimiento significativo ya que por cada peso invertido en el proyecto, se obtienen 1.13 pesos de retorno.

A partir de los resultados reflejados por estos indicadores, se puede inferir que la propuesta es viable, recomendando la implementación del proyecto.

Conclusión y Recomendaciones.

A partir del análisis interno y externo, se llega a la conclusión que si bien la empresa está decidida a fortalecer y contribuir a la inclusión financiera mediante diversos programas orientados hacia ese objetivo, quedan otras alternativas de crecimiento por explorar en los verticales de préstamos e inversiones. El mercado y el entorno presentan un oportunidad única que no se debe desaprovechar para incrementar la rentabilidad, haciendo uso de la tecnología, ya que la misma, demostró ser una aliada imprescindible para comunicar a los clientes y hacer llegar los productos y servicios que se ofrecen.

Tarjeta Naranja posee una importante diferenciación en la relación y cercanía con sus clientes, y esta fortaleza, de la mano de la tecnología, va a facilitar sumergir al mundo de las finanzas al segmento de mercado al que se apunta en este trabajo, para atraerlos y reafirmar su fidelización.

Es por esto que se recomienda llevar adelante la estrategia presentada, de incorporar al paquete de productos de la empresa, una app y una página web. Dichos productos serán claves para incrementar la cartera de clientes en los verticales de préstamos e inversiones.

Con los planes de acción sugeridos, se logrará cumplir con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa ya que se trata de un proyecto viable desde el punto de vista financiero. Pero además se favorece a la inclusión financiera, factor mencionado en cinco de los diecisiete objetivos de desarrollo Sostenible de la ONU para el período 2015 a 2030, propósito compartido por Naranja X con su programa “Gente en ascenso”, creado para cuidar las finanzas y el bolsillo de los usuarios.

Se recomienda además, elaborar alianzas estratégicas con empresas digitales y pequeñas startups.

Las alianzas con terceros son fundamentales para crecer en cantidad de clientes en esta industria, y en este sentido existen ejemplos para mencionar, como la startup argentina Nubi, que al crear alianzas con empresas como TransferWise, Visa o Samsung, logró un crecimiento importantísimo, al dirigirse a personas de entre 15 y 49 años sub bancarizadas. También se puede mencionar el caso de BBVA, en España, quien tiene como colaboradores a Xiaomi, Alipay y Uber, que logró adquirir nuevos clientes y hacer crecer su negocio. El mismo banco en Argentina, materializó una alianza con la startup Aper para el desarrollo de la nueva tienda online en su plataforma Go.

En la industria de las Fintechs el foco ya no se encuentra en la competencia sino en la colaboración.

Se trata de nuevos modelos de negocios donde las empresas comparten la misma visión de entregar innovación a los clientes donde todos ganan.

BIBLIOGRAFÍA

Pierre Eiglier, Alejandro Mollá Descals, Eric Langeard – Servucción el marketing de los servicios – McGraw Hill- 1990

Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble y A. Strickland III, McGraw-Hill -2003

Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer. Pearson – 1997

Michael Porter, 1996 Harvard Business Review un artículo fundamental: “What is Strategy?”

Chandler, A. D. Estrategia y Estructura. Capítulos en la historia de la Empresa Industrial Americana. New York -2003

Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación McGraw-Hill -2012

Robbins, Stephen P., Coulter, Mary K. Management (13th Ed). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson – 2016

Vicente, Miguel Angel., Ayala, Juan Carlos., Beltrami, María Victoria. Buenos Aires : Pearson Educación -2008.

Concepto de Fintech: https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_financiera

Nuestras compañías Grupo Financiero Galicia: <https://www.gfgsa.com/es/nuestras-companias>

Mapa Fintech Argentina 2022: <https://finnovating.com/mapa-fintech-argentina-3/>

Fintech – Un análisis del sector y de las startups que lo conforman: <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-innovacion-fintech-un-analisis-del-sector-y-de-las-startups-que-lo-conforman/>

El sector fintech sigue creciendo a paso firme, una realidad difícil de ignorar: <https://www.ambito.com/opiniones/fintech/el-sector-sigue-creciendo-paso-firme-una-realidad-dificil-ignorar-n5427625>

Presupuesto 2022: <https://eleconomista.com.ar/economia/el-presupuesto-2022-mantendra-una-politica-fiscal-expansiva-apuntalar-recuperacion-n46290>

Política Fiscal: <https://www.ambito.com/economia/fmi/el-advierte-que-sera-necesaria-una-politica-fiscal-mas-rigida-n5471228>

Actualización de Perspectivas de la Economía Mundial de julio de 2022: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2022/07/26/world-economic-outlook-update-july-2022>

BBVA Research revisa la previsión de crecimiento de Argentina para 2022: <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-revisa-la-prevision-de-crecimiento-de-argentina-para-2022/>

Informes técnicos 20/09/22. Informe de avance del nivel de actividad. Segundo trimestre de 2022: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

Economía caliente: a cuánto terminará la inflación y el dólar en 2022, según el nuevo REM: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/economia-caliente-a-cuanto-terminara-la-inflacion-y-el-dolar-en-2022-segun-el-nuevo-rem/>

Con la creación del dólar soja: ¿cuántos tipos de cambio hay en la Argentina?: <https://www.iprofesional.com/finanzas/366666-cuantos-tipos-de-cambio-hay-en-la-argentina-sumando-al-dolar-soja>

“Fintech puede ser un fuerte motor de desarrollo para Latinoamérica”: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/fintech-puede-ser-un-fuerte-motor-de-desarrollo-para-latinoamerica>

Automatización Robótica de Procesos Webcast: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/technology/SC-Webinar%20Robotica%20v2.pdf>

BBVA reconocido como líder mundial de “open banking”: <https://www.bbva.com/es/bbva-reconocido-como-lider-mundial-de-banca-abierta/>

Fintech: qué es y 7 funcionalidades que revolucionan la banca: <https://blog.iuvity.com/fintech-qu%C3%A9-es-y-7-funcionalidades-que-revolucionan-la-banca>

Por qué las fintech se preocupan por el cambio climático: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/por-fintech-preocupan-cambio-climatico-n5155>

Las “Fintech”: insuficiencia regulatoria en la protección de los consumidores y del crédito: <https://blog.errepar.com/fintech-insuficiencia-regulatoria-en-proteccion-de-consumidores-y-del-credito/>

El BCRA realizará inspecciones a un grupo de fintech: <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/inspecciones-bcra-fintech-intermediacion-financiera.asp>

Ya le encontraron una vuelta a la presión de AFIP sobre billeteras virtuales: cómo es la operatoria: <https://www.cronista.com/infotechnology/finanzas-digitales/ya-le-encontraron-una-vuelta-a-la-presion-de-afip-sobre-billeteras-virtuales-como-es-la-operatoria/>

Mundo Fintech: tras el boom inicial, comenzó la competencia para no perder mercado: <https://www.iproup.com/finanzas/24008-universo-fintech-tras-el-boom-inicial-comenzo-la-competencia>

En Argentina, la cantidad de fintech ya triplica a los bancos tradicionales: por qué son boom pese a la crisis: <https://www.iproup.com/finanzas/22433-fintech-cuantas-hay-en-la-argentina-y-por-que-crecen>

Proveedores de servicios tecnológicos aprovechan el boom de las fintech <https://www.baenegocios.com/negocios/Proveedores-de-servicios-tecnologicos-aprovechan-el-boom-de-las-fintech-20190605-0070.html>

Revolución fintech: el fenómeno que cambió la forma de usar el dinero y las finanzas personales: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/revolucion-fintech-el-fenomeno-que-cambio-la-forma-de-usar-el-dinero-y-las-finanzas-personales-nid27032022/>

Ecosistema fintech 2022: ¿cuál es la tendencia y dónde estará el crecimiento?: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/361025-ecosistema-fintech-donde-estara-el-crecimiento-en-2022>

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

Tarjeta Naranja lanzó app financiera para competir con Mercado Pago: <https://www.ambito.com/negocios/tarjeta-naranja/lanzo-app-financiera-competir-mercado-pago-n5055217>

Naranja X creció en cantidad de transacciones y comercios adheridos: <https://puntoapunto.com.ar/naranja-x-crecio-en-cantidad-de-transacciones-y-comercios-adheridos/>

Estudio: Industria fintech dobla su tamaño en América Latina y Caribe en tres años: <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-industria-fintech-dobla-su-tamano-en-america-latina-y-caribe-en-tres-anos>

Las fintech recibieron inversiones por más de USD 15.000 millones durante 2021 en la región: <https://www.infobae.com/economia/2022/04/26/las-fintech-recibieron-inversiones-por-mas-de-usd-15000-millones-durante-2021-en-la-region/>

Cómo es la apuesta del Grupo Financiero Galicia para transformar la vida económica y digital de los comercios: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/como-apuesta-grupo-financiero-galicia-transformar-vida-economica-digital-comercios-n23342>

Hasta las expectativas de inflación se recalientan: el mercado espera 100.3% este año y 90.5% en 2023: https://www.clarin.com/economia/expectativas-inflacion-recalientan-mercado-espera-100-3-ano-90-5-2023_0_WCnWphs16L.html

Índice de Anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1..... | 36 |
| Análisis de Mercado en Latinoamérica..... | 36 |
| Anexo 2..... | 38 |
| Principales verticales de la Industria Fintech en Argentina..... | 38 |
| Anexo 3..... | 39 |
| Organigrama de Naranja X..... | 39 |
| Anexo 4..... | 40 |
| Costo equipo del proyecto de App..... | 40 |
| Anexo 5..... | 41 |
| Presupuesto desarrollo de App..... | 41 |
| Anexo 6..... | 42 |
| Gastos de consultoría y publicidad..... | 42 |
| Anexo 7..... | 43 |
| Presupuesto desarrollo de página Web..... | 43 |
| Anexo 8..... | 44 |
| Costo equipo del proyecto de página Web..... | 44 |
| Anexo 9..... | 45 |
| Costo equipo de call center..... | 45 |
| Anexo 10..... | 47 |
| Presupuesto de inversión del proyecto consolidado..... | 47 |
| Anexo 11..... | 48 |
| Flujo de fondos proyectado..... | 48 |
| Anexo 12..... | 50 |
| Presupuesto Consultor Financiero..... | 50 |

ANEXO 1

Análisis de mercado en Latinoamérica.

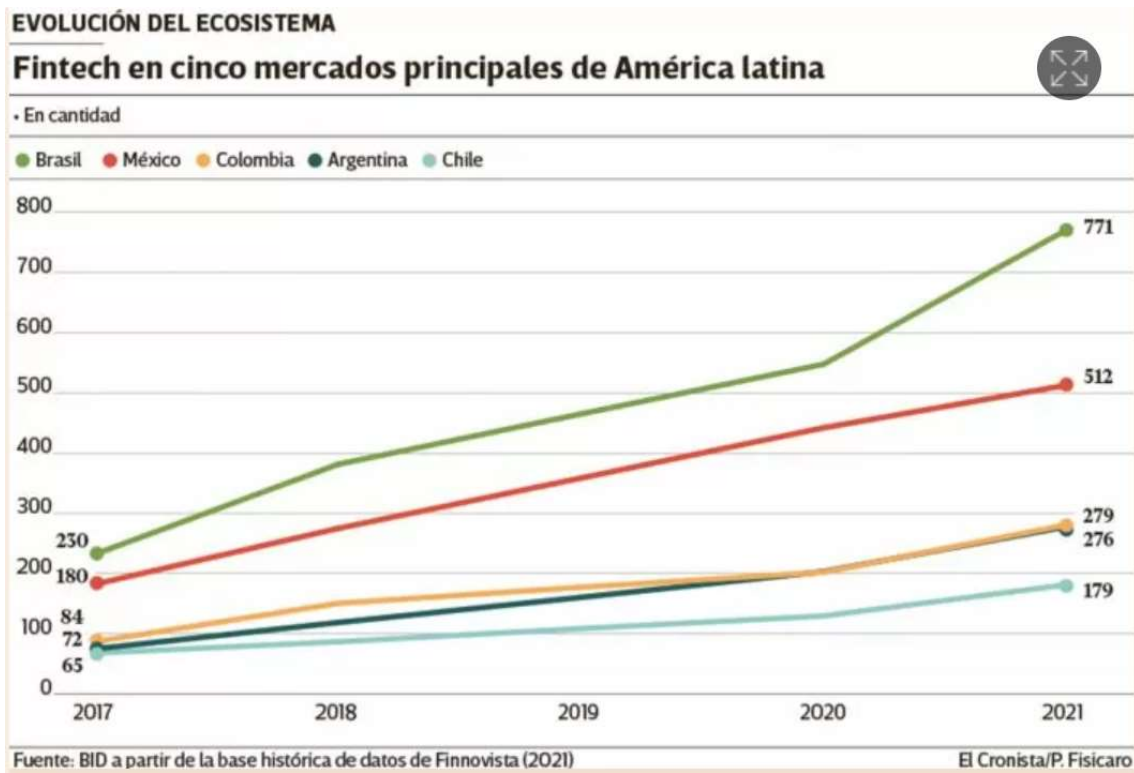
En América Latina, el ecosistema Fintech ha experimentado un rápido crecimiento y se ha consolidado como un actor clave para satisfacer las demandas y necesidades de los consumidores financieros de la región. El número de plataformas Fintech en 2021 creció un 112% entre el 2018 y 2021, además de representar casi la cuarta parte (22,6%) de Fintech a nivel global.

En el año 2021, las fintech recibieron más de USD 15.000 millones de inversión en la región, que llegaron a casi 2.500 empresas, con un exponencial crecimiento anual del 37%. Brasil se encuentra liderando en cantidad de empresas en marcha (31%), seguido por México (21%), Argentina (11%), que comparte el tercer lugar con Colombia y Chile (7%). “El sector fintech demostró no sólo su flexibilidad para responder a las necesidades cambiantes del mercado, sino también su enorme potencial para abordar los problemas de la inclusión financiera que enfrenta la región. El 36% de las startup fintech presentan soluciones que implican a los segmentos de población total o parcialmente excluidos del sistema financiero formal.” (iadb.org Banco Interamericano de Desarrollo).

En Brasil funciona Nubank, principal banco digital de la región y uno de los más grandes del mundo con 48 millones de clientes. La pandemia aceleró los tiempos, y las metas de crecimiento que se esperaban en años, llegó en meses.(infobae.com 26 de abril de 2022).

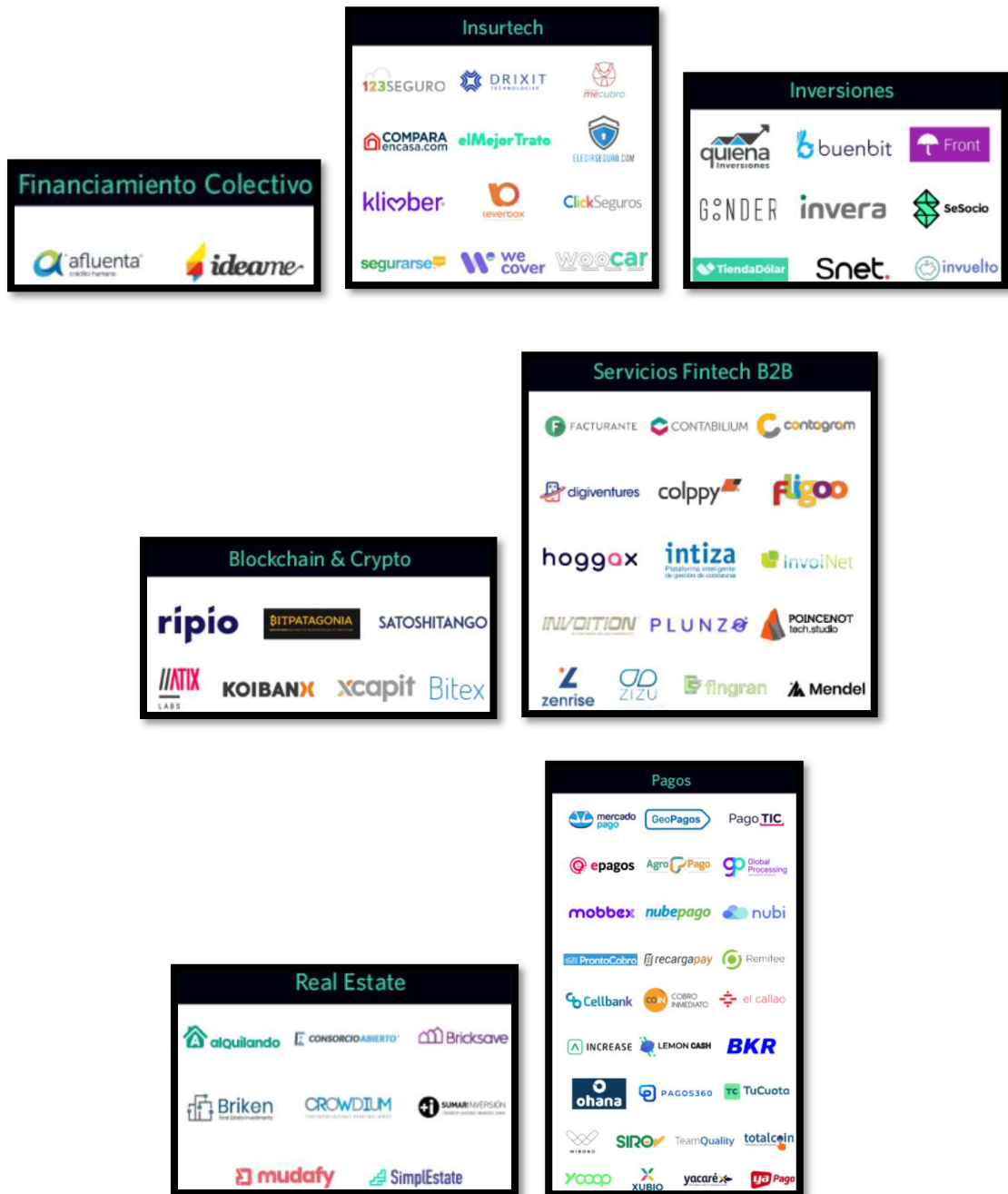
“Aun cuando las perspectivas de recuperación para América Latina no son muy claras, el sector fintech vive en estos momentos una etapa que podría categorizarse de exuberancia. Este sentimiento se ve reflejado por la inversión disponible para emprendimientos, ya sea en forma de deuda o de capital, que ha seguido una trayectoria creciente durante un periodo donde las propuestas de valor ofrecidas por las fintech han sido todavía más relevantes”. Andrés Fontao – Socio Ejecutivo de Finnonvista (bnamericas.com)

La realidad de la industria fintech parece ir a contramano de la realidad económica mundial, regional y, sobre todo, argentina. En el último tiempo, la interacción entre los ecosistemas de los distintos países fue en aumento. Las claves para que esto suceda fueron la rapidez, flexibilidad, transparencia y comodidad que brindan las empresas fintech. Como ejemplo de ello, se puede citar el caso de Nubi, empresa argentina que realizó una alianza con Transferwise, su par inglesa, y gracias a esto, los argentinos pueden enviar y recibir dinero del extranjero con transparencia, facilidad, rapidez y menores costos; y PayPal, son muestra de la interacción que existe. (flexibility.com.ar).



Fuente: cornista.com 26 de abril de 2022

ANEXO 2

Principales Verticales de la industria Fintech en Argentina.

Fuente: endeavor.org.ar, 29 de abril de 2021

ANEXO 3

Organigrama Naranja X.

Figura 26: Organigrama de la empresa



Fuente: Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc60lg>

Fuente: Canvas 2021

ANEXO 4

Costo creación del equipo del proyecto de App.

Al no contar con información sobre paritarias interanuales, se decide ajustar los salarios por la inflación esperada para los próximos años.

Los participantes del REM revisaron las previsiones de inflación para 2023 ubicándola en 90,5% y 66.8% para el año 2024. Con respecto al año 2025, estimaron una inflación del 50%. Como no se puede obtener información para el período 2026, ya que es imposible realizar una proyección debido al contexto político y económico.

Sobre todo porque el año que viene hay elecciones presidenciales y no se puede conocer qué rumbo seguirá nuestro país.

| Cargo | Neto a Percibir por el empleado | Costo Total con contribuciones |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Jefe de Proceso | \$ 342,513.00 | \$ 614,348.71 |
| Supervisor | \$ 178,267.00 | \$ 319,748.75 |
| Equipo del Proyecto | \$ 699,047.00 | \$ 1,253,846.21 |

| Año | *Año 2023 | *Año 2024 | *Año 2025 | **Año 2026 | Total |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------------|
| Costo Total Equipo del Proyecto durante el proyecto | \$15,046,154.48 | \$25,096,985.67 | \$37,645,478.50 | \$56,468,217.75 | \$134,256,836.39 |

*Según ajuste proyectado por REM para 2023, 2024 y 2025

**Se replica ajuste de REM del año 2025

Fuente: elaboración propia

ANEXO 5

Presupuesto enviado por representante de empresa Rosario Mobile Apps

| Presupuesto App | |
|-------------------------------|------------------------------|
| Descripción | Precio |
| Producers | \$ 5,615,000.00 |
| Arquitectos | \$ 9,910,000.00 |
| Programador Backend | \$ 8,815,000.00 |
| Programador Frontend | \$ 4,257,000.00 |
| Quality Assurance Team | \$ 3,915,000.00 |
| Dispositivos | \$ 1,030,000.00 |
| TOTAL ESTIMADO | \$ 33,542,000.00 |
| | 50% Inflación REM |
| | 2023 \$ 50,313,000.00 |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6

Gastos de Consultoría y Publicidad

Para estimar los gastos de consultoría y publicidad, se tomaron como referencia las facturaciones del ejercicio 2021. Luego, se calculan los gastos del proyecto en base a la proporción de clientes por producto y finalmente, para proyectar dichos gastos y se divide el importe total en los planes de acción 1 y 2 en partes iguales.

Tarjeta Naranja S.A.

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

Notas a los Estados Financieros (Cont.)

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

NOTA 44 – INFORMACIÓN SOBRE GASTOS Y SU APLICACIÓN DE ACUERDO AL ART. 64 INC B) LEY 19.550

| Rubros | Totales al 31.12.2021 | Gastos de administración | Gastos de comercialización | Totales al 31.12.2020 |
|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|
| En miles de pesos | | | | |
| Honorarios a directores | 7.679 | 7.679 | - | 268.293 |
| Honorarios de síndicos | 578 | 578 | - | 12.729 |
| Gratificación al personal | 1.376.571 | 426.736 | 949.835 | 1.254.918 |
| Sueldos y cargas sociales | 9.365.474 | 5.284.190 | 4.081.284 | 9.582.753 |
| Otros gastos de personal | 747.459 | 425.421 | 322.038 | 707.946 |
| Impuestos, tasas y contribuciones | 10.252.580 | 1.305.390 | 8.947.190 | 7.939.550 |
| Movilidad y viáticos | 36.605 | 19.955 | 16.650 | 56.015 |
| Mantenimiento de equipos e inmuebles | 612.195 | 612.195 | - | 626.189 |
| Depreciaciones de activos fijos | 1.889.499 | 1.322.649 | 566.850 | 1.578.906 |
| Amortización de activos intangibles | 1.256.064 | 1.256.064 | - | 1.151.982 |
| Alquileres | 479.321 | 228.586 | 250.735 | 459.453 |
| Útiles y papelería | 52.921 | 16.677 | 36.244 | 109.933 |
| Aperturas de cuentas | 664.005 | - | 664.005 | 251.564 |
| Publicidad y propaganda | 850.435 | - | 850.435 | 917.494 |

https://assets.cfassets.net/TN_EEFF_31.12.2021_... PDF

Tarjeta Naranja S.A.

17 feb 2022 — Naranja X tiene presencia. **CRECIMIENTO Y EFICIENCIA DEL NEGOCIO.**

Incremento en pagos digitales. Durante el 2021 se continuó con la migración ...

<https://assets.cfassets.net/yxlyq25byinna/5TsCNZjXIaHzOUeB6WAgRz/29812f7a2a83c62bb8955>

[5c9d8ea7f09/TN_EEFF_31.12.2021_DEFINITIVO.pdf](https://assets.cfassets.net/yxlyq25byinna/5TsCNZjXIaHzOUeB6WAgRz/29812f7a2a83c62bb8955)

| Proyección de clientes App | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|--------------------------------------|-----------|--------------|--------------|---------------|
| Clientes actuales | 5,500,000 | 7,150,000.00 | 9,295,000.00 | 12,083,500.00 |
| Clientes préstamos e inversiones | 1,045,000 | 1,358,500 | 1,766,050 | 2,295,865.00 |
| Incremento objetivo del proyecto 30% | | 1,494,350 | 1,942,655 | 2,525,451.50 |
| Total | 5,500,000 | 8,644,350 | 11,237,655 | 14,608,951.50 |

| Estimado en proporción de clientes | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Publicidad | \$ 161,582,650.00 | \$ 210,057,445.00 | \$ 252,068,934.00 | \$ 277,275,827.40 |
| Consultoría | \$ 58,694,123.94 | \$ 88,041,185.91 | \$ 123,257,660.27 | \$ 162,700,111.56 |

| Estimado destinado al proyecto | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | Total |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Publicidad | \$ 109,843,885.47 | \$ 183,219,600.96 | \$ 274,829,401.45 | \$ 412,244,102.17 | \$ 980,136,990.05 |
| Consultoría | \$ 11,738,824.79 | \$ 26,412,355.77 | \$ 24,651,532.05 | \$ 16,270,011.16 | \$ 79,072,723.77 |

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 7

Presupuesto desarrollador página Web

Para establecer el costo del desarrollo de la página web, se realizó consulta a un representante de la empresa Artics Digital, quien envió el siguiente presupuesto vía mail:



SITIO WEB INSTITUCIONAL

Web Autoadministrable – institucional – Plataforma Wordpress

Detalles de diseño y programación

Diseño HTML5 (adaptable a dispositivos móviles);
 Slider principal HD (Banner animado) **autoadministrable**;
 Secciones / páginas para información institucional;
 Galerías de imágenes;

Formulario para contacto de clientes **autoadministrables**;
 Vinculación con redes sociales (Fb, Tw, Ln, etc.);
 Exhibidor de Catálogo o Notas para portal de noticias;

Blog **autoadministrable**

Icono whatsapp para contacto directo
 Velocidad óptima

Integración con analytics (analytics dentro del backend)
 Diseño interactivo para los clientes.
 Optimizado para dispositivos móviles

Administrador backend intuitivo Wordpress (manejo de contenidos, ofertas, sliders, imágenes, blog, páginas, etc)

NO Incluye Theme Premium

Sitio web hecho en Wordpress: **\$90.000 – finales**

Presupuesto válido por 20 días

<https://www.artics.com.ar/>

Debido a que los gastos se van a realizar en el año 2023, se decide ajustar los AR\$ 90.000 por la tasa de inflación informada por REM para ese período, es decir, un 90%. Por lo tanto, el costo asciende a AR\$ 171.000.

ANEXO 8

Costo del equipo del proyecto página Web

Se decide tomar el 19% del costo total calculado para el equipo de proyectos del anexo 4, es decir, AR\$ 66,524,592.14.

| Cargo | Neto a Percibir por el empleado | Costo Total con contribuciones |
|---------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Consultor | \$ 1,416,858.00 | \$ 2,536,175.82 |
| Equipo del Proyecto | | \$ 108,409,950.39 |

| Año | *Inflación proyectada | | | | Total |
|---------------------|-----------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| | 90.50% | 66.80% | 50.00% | 50.00% | |
| | *Año 2023 | *Año 2024 | *Año 2025 | **Año 2026 | |
| Consultor | \$4,831,414.94 | \$8,058,800.12 | \$12,088,200.17 | \$18,132,300.26 | \$43,110,715.48 |
| Equipo del Proyecto | \$39,238,981.54 | \$65,450,621.21 | \$98,175,931.82 | \$147,263,897.73 | \$350,129,432.30 |
| | | | | | \$66,524,592.14 |

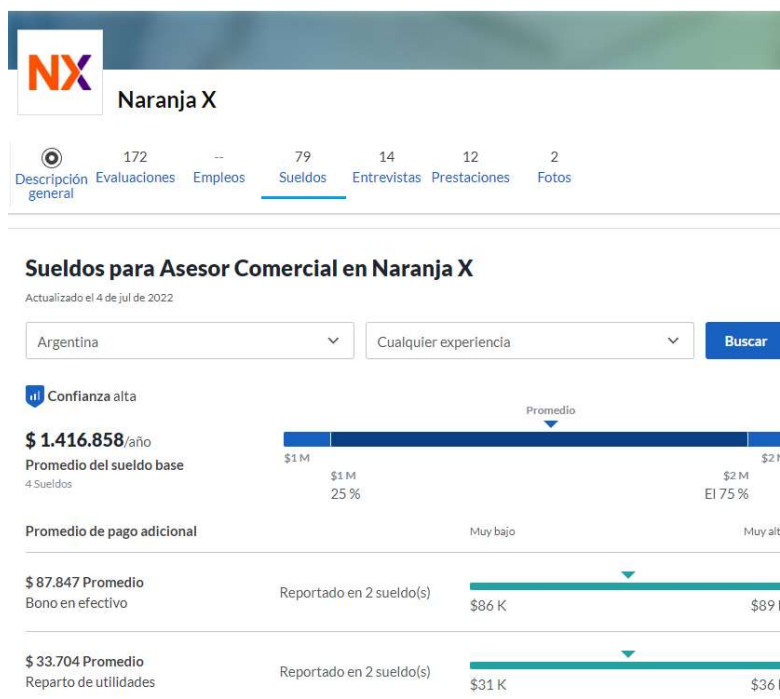
*Según ajuste proyectado por REM para 2023

**Según replica índice de 2025 en el año 2026

Fuente: Elaboración propia

Costo promedio consultor

Luego de realizar la búsqueda del costo mensual del consultor, se toma en consideración el valor promedio de mercado, más el costo para empresa por contribuciones, de durante el tiempo que dura el proyecto. Dicho costo asciende a \$ 43,110,715.48. El mismo se actualizará teniendo en cuenta la inflación proyectada para el año 2023, 2024 y 2025 según REM, y se replicará el índice del período 2025 en el año 2026.



ANEXO 9

Costo del call center

Se determina tomando información del año 2021, actualizada por inflación de acuerdo a los índices informados por REM y se decide incrementar un 20% por año la facturación del call center correspondiente al porcentaje de clientes de los rubros préstamos e inversiones, que es del 19%.

| | % Inflación | |
|--|-------------------|---------------------|
| | 2021 | 2022 |
| Facturación total call center | | 95.0% |
| Servicios call center | \$ 785,146,000.00 | \$ 1,531,034,700.00 |
| Total Clientes | 3,500,000 | 5,500,000 |
| 19% Clientes Rubro Préstamos e Inversiones | | 1,045,000 |

| Estimado destinado al proyecto | *Inflación proyectada | | | | Total |
|---|-----------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| | 90.50% *2023 | 66.80% *2024 | 50.00% *2025 | 50.00% **2026 | |
| Costo total call center | \$ 1,990,725.00 | \$ 3,320,529.30 | \$ 4,980,793.95 | \$ 7,471,190.93 | \$ 15,772,514.18 |
| Clientes Objetivo Plan de Acción 3 | \$ 2,388,870.00 | \$ 3,984,635.16 | \$ 5,976,952.74 | \$ 8,965,429.11 | \$ 18,927,017.01 |
| Costo incremental para Plan de Acción 3 | \$ 4,379,595.00 | \$ 7,305,164.46 | \$ 10,957,746.69 | \$ 16,436,620.04 | \$ 39,079,126.19 |

*Según ajuste proyectado por REM para 2023, 2024 y 2025

**Se replica índice del año 2025 en el año 2026

Fuente: Elaboración propia

Tarjeta Naranja S.A.
Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95
Notas a los Estados Financieros (Cont.)
Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

NOTA 44 – INFORMACIÓN SOBRE GASTOS Y SU APLICACIÓN DE ACUERDO AL ART. 64 INC B) LEY 19.550

| Rubros | Totales al 31.12.2021 | Gastos de administración | Gastos de comercialización | Totales al 31.12.2020 |
|--|-----------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|
| En miles de pesos | | | | |
| Honorarios a directores | 7.679 | 7.679 | - | 268.293 |
| Honorarios de sindicatos | 578 | 578 | - | 12.729 |
| Gratificación al personal | 1.376.571 | 426.736 | 949.835 | 1.254.918 |
| Sueldos y cargas sociales | 9.365.474 | 5.284.190 | 4.081.284 | 9.582.753 |
| Otros gastos de personal | 747.459 | 425.421 | 322.038 | 707.946 |
| Impuestos, tasas y contribuciones | 10.252.580 | 1.305.390 | 8.947.190 | 7.939.550 |
| Movilidad y viáticos | 36.605 | 19.955 | 16.650 | 56.015 |
| Mantenimiento de equipos e inmuebles | 612.195 | 612.195 | - | 626.189 |
| Depreciaciones de activos fijos | 1.889.499 | 1.322.649 | 566.850 | 1.578.906 |
| Amortización de activos intangibles | 1.256.064 | 1.256.064 | - | 1.151.982 |
| Alquileres | 479.321 | 228.586 | 250.735 | 459.453 |
| Útiles y papelería | 52.921 | 16.677 | 36.244 | 109.933 |
| Aperturas de cuentas | 664.005 | - | 664.005 | 251.564 |
| Publicidad y propaganda | 850.435 | - | 850.435 | 917.494 |
| Donaciones | 13.566 | 13.566 | - | 54.345 |
| Energía eléctrica, gas y comunicaciones | 480.154 | 91.331 | 388.823 | 669.430 |
| Honorarios de terceros | 1.851.727 | 1.851.727 | - | 2.515.317 |
| Seguros y seguridad | 237.476 | 27.112 | 210.364 | 302.374 |
| Gastos bancarios y financieros | 172.644 | 172.644 | - | 271.296 |
| Correo | 129.166 | 37.709 | 91.457 | 163.699 |
| Gastos de informes comerciales y gestión de mora | 714.792 | 714.792 | - | 919.084 |
| Gastos de recaudación y cobranzas | 1.743.623 | 1.743.623 | - | 2.460.831 |
| Gastos generales | 1.775.316 | 1.010.432 | 764.884 | 1.610.370 |
| Gastos por canal de venta telefónica | 410.181 | - | 410.181 | 367.094 |
| Gastos por canal de venta digital | 1.272.025 | - | 1.272.025 | 790.905 |
| Impresiones y gastos de distribución | 697.743 | - | 697.743 | 716.898 |
| Gastos de limpieza | 220.342 | 36.321 | 184.021 | 237.177 |
| Promociones especiales | 501.838 | - | 501.838 | 327.274 |
| Gastos por servicios call center | 785.146 | 224.308 | 560.838 | 1.445.062 |
| Totales al 31.12.2021 | (1) 38.597.125 | 16.829.685 | 21.767.440 | |
| Totales al 31.12.2020 | | 20.816.733 | 16.952.148 | (1) 37.768.881 |

https://assets.ctfassets.net/TN_EEFF_31.12.2021_... [PDF]

Tarjeta Naranja S.A.

17 feb 2022 — Naranja X tiene presencia. **CRECIMIENTO Y EFICIENCIA DEL NEGOCIO.**

Incremento en pagos digitales. Durante el 2021 se continuó con la migración ...

https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5TsCNZjXIaHzOUeB6WagRz/29812f7a2a83c62bb89555c9d8ea7f09/TN_EEFF_31.12.2021_DEFINITIVO.pdf

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

| Precios minoristas (IPC nivel general) | | | | | |
|--|---------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| Período | Referencia | Mediana (REM ago-22) | Dif. con REM anterior* | Promedio (REM ago-22) | Dif. con REM anterior* |
| 2022 | var. % i.a.; dic-22 | 95,0 | +4,8 (6) | 95,1 | +5,5 (16) |
| Próx. 12 meses | var. % i.a. | 90,5 | +6,8 (6) | 89,9 | +6,8 (6) |
| 2023 | var. % i.a.; dic-23 | 84,1 | +7,6 (6) | 85,2 | +8,3 (14) |
| Próx. 24 meses | var. % i.a. | 72,4 | -0,5 (1) | 75,6 | +2,9 (6) |
| 2024 | var. % i.a.; dic-24 | 63,1 | +3,1 (7) | 67,8 | +5,1 (8) |

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

Fuente: REM - BCRA (ago-22)

Fuente: infobae.com

<https://www.infobae.com/economia/2022/09/09/siguen-subiendo-las-expectativas-de-inflacion-los-consultores-que-releva-el-bcra-esperan-95-para-2022/>

ANEXO 10

Presupuesto de inversión del proyecto consolidado

Acá se muestran los costos de los planes de acción propuestos para los períodos que se van a analizar ajustados por índice inflacionario informado por REM en sus últimas estimaciones.

95% en 2022. 90,5% en 2023. 66,8% 3n 2024. 50% en 2025. Se replica índice de 2025 en el año 2026.

| Presupuesto de inversión del proyecto | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------------------------|--------------|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| P.A. | Descripción | Actividad | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | TOTAL |
| Plan de Acción 1 | Equipo del proyecto App | 1.2 | - | \$ 15,046,154.48 | \$ 25,096,985.67 | \$ 37,645,478.50 | \$ 56,468,217.75 | \$ 134,256,836.39 |
| | Desarrollo de la App | 1.4. al 1.11 | - | \$ 50,313,000.00 | | | | \$ 50,313,000.00 |
| | Gastos de consultoría | 1.13 | - | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 79,072,723.77 |
| | Gastos de publicidad | 1.14 | - | \$ 109,843,885.47 | \$ 183,219,600.96 | \$ 274,829,401.45 | \$ 412,244,102.17 | \$ 980,136,990.05 |
| | Subtotal | | | \$ 194,971,220.89 | \$ 228,084,767.57 | \$ 332,243,060.89 | \$ 488,480,500.86 | \$ 1,243,779,550.21 |
| Plan de Acción 2 | Equipo del proyecto Web | 2.2 | - | \$ 15,046,154.48 | \$ 25,096,985.67 | \$ 37,645,478.50 | \$ 56,468,217.75 | \$ 134,256,836.39 |
| | Desarrollo de la Web | 2.4 al 2.11 | - | \$ 171,000.00 | | | | \$ 171,000.00 |
| | Gastos de consultoría | 2.13 | - | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 19,768,180.94 | \$ 79,072,723.77 |
| | Gastos de publicidad | 2.14 | - | \$ 109,843,885.47 | \$ 183,219,600.96 | \$ 274,829,401.45 | \$ 412,244,102.17 | \$ 980,136,990.05 |
| | Subtotal | | | \$ 144,829,220.89 | \$ 228,084,767.57 | \$ 332,243,060.89 | \$ 488,480,500.86 | \$ 1,193,637,550.21 |
| Plan de Acción 3 | Equipo nexa call center | 3.1 | - | \$ 18,808,077.50 | \$ 18,808,077.50 | \$ 18,808,077.50 | \$ 18,808,077.50 | \$ 75,232,310.34 |
| | Gastos de consultoría | 3.3 | - | \$ 12,188,420.00 | \$ 12,188,420.00 | \$ 12,188,420.00 | \$ 12,188,420.00 | \$ 48,753,680.00 |
| | Servicio call center | 3.6 | - | \$ 4,379,595.00 | \$ 7,305,164.46 | \$ 10,957,746.69 | \$ 16,436,620.04 | \$ 39,079,126.19 |
| | Subtotal | | | \$ 35,376,092.50 | \$ 38,301,661.96 | \$ 41,954,244.19 | \$ 47,433,117.54 | \$ 163,065,116.52 |
| TOTAL | | | | | | | | \$ 2,600,482,216.95 |

Costos ajustados por inflación según informe REM

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 11

Flujo de Caja proyectado del proyecto

| CASH FLOW PROYECTADO TARJETA NARANJA | | | | | | |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos Netos Operativos | \$ 57,309,361.00 | \$ 68,771,233.20 | \$ 103,156,849.80 | \$ 172,065,625.47 | \$ 258,098,438.20 | \$ 387,147,657.30 |
| Plan de Acción 1 | - | - | \$267,097.08 | \$430,226.44 | \$629,080.35 | \$943,620.53 |
| Plan de Acción 2 | - | - | \$486,344.91 | \$742,585.80 | \$1,045,241.20 | \$1,567,861.80 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 57,309,361.00 | \$ 68,771,233.20 | \$ 103,910,291.79 | \$ 173,238,437.71 | \$ 259,772,759.75 | \$ 389,659,139.63 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Gastos de personal | \$ (11,526,109.00) | \$ (13,831,330.80) | \$ (23,070,659.77) | \$ (38,481,860.50) | \$ (57,722,790.76) | \$ (86,584,186.13) |
| Impuestos y tasas | \$ (10,252,580.00) | \$ (12,303,096.00) | \$ (20,521,564.13) | \$ (34,229,968.97) | \$ (51,344,953.45) | \$ (77,017,430.17) |
| Gastos de publicidad | \$ (850,435.00) | \$ (935,478.50) | \$ (1,782,086.54) | \$ (2,972,520.35) | \$ (4,458,780.53) | \$ (6,688,170.79) |
| Depreciación activos fijos y amortización activos intangibles | \$ (3,145,563.00) | \$ (3,460,119.30) | \$ (6,591,527.27) | \$ (10,994,667.48) | \$ (16,492,001.22) | \$ (24,738,001.83) |
| Otros egresos operativos | \$ (5,344,988.00) | \$ (5,879,486.80) | \$ (11,200,422.35) | \$ (18,682,304.49) | \$ (28,023,456.73) | \$ (42,035,185.09) |
| Otros egresos no operativos* | - | - | - | \$ (648.22) | \$ (432.14) | \$ (1,080.36) |
| Plan de Acción 1 | | | \$ (194,971.22) | \$ (228,084.77) | \$ (332,243.06) | \$ (488,480.50) |
| Plan de Acción 2 | | | \$ (144,829.22) | \$ (228,084.77) | \$ (332,243.06) | \$ (488,480.50) |
| Plan de Acción 3 | | | \$ (55,807.00) | \$ (84,944.21) | \$ (121,322.10) | \$ (175,888.94) |
| TOTAL EGRESOS | \$ (31,119,675.00) | \$ (36,409,511.40) | \$ (63,561,867.50) | \$ (105,903,083.75) | \$ (158,828,223.05) | \$ (238,216,904.32) |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 26,189,686.00 | \$ 32,361,721.80 | \$ 40,348,424.29 | \$ 67,335,353.97 | \$ 100,944,536.71 | \$ 151,442,235.31 |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades | \$ (52,628.00) | \$ (63,153.60) | \$ (75,784.32) | \$ (90,941.18) | \$ (109,129.42) | \$ (130,955.30) |
| Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda | \$ (11,962,464.00) | \$ (14,354,956.80) | \$ (17,225,948.16) | \$ (20,671,137.79) | \$ (24,805,365.35) | \$ (29,766,438.42) |
| Resultado antes del impuesto a las ganancias | \$ 14,174,594.00 | \$ 17,943,611.40 | \$ 23,046,691.81 | \$ 46,573,274.99 | \$ 76,030,041.94 | \$ 121,544,841.58 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$ 5,054,028.00 | \$ 6,280,263.99 | \$ 8,066,342.13 | \$ 16,300,646.25 | \$ 26,610,514.68 | \$ 42,540,694.55 |
| UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN | \$ 9,120,566.00 | \$ 11,663,347.41 | \$ 14,980,349.68 | \$ 30,272,628.74 | \$ 49,419,527.26 | \$ 79,004,147.03 |

*Costo Asesoría Financiera

Fuente: Elaboración propia

| Inversión | \$ (2,877,540.06) |
|-----------------|-------------------|
| Flujo Periodo 1 | \$ 14,980,349.68 |
| Flujo Periodo 2 | \$ 30,272,628.74 |
| Flujo Periodo 3 | \$ 49,419,527.26 |
| Flujo Periodo 4 | \$ 79,004,147.03 |

| Indicadores | |
|-------------|-----------------|
| VAN | \$18,978,477.27 |
| TIR | 610% |

| ROI | |
|------------|-----------------|
| Beneficios | \$ 6,112,058.12 |
| Costos | \$ 2,875,379.34 |
| ROI | 113% |

| Objetivo General: Incrementar la Rentabilidad del año 2021 un 25% para el 31-12-2026 | |
|--|-------|
| Rentabilidad 2021 | 16% |
| Rentabilidad 2026 | 20% |
| Diferencia | -4.4% |

| | |
|---|------------------|
| Ingresos operativos 2021 | \$ 57,309,361.00 |
| Egresos operativos 2021 | \$ 31,119,675.00 |
| Gastos de personal | \$ 11,526,109.00 |
| Impuestos y tasas | \$ 10,252,580.00 |
| Gastos de publicidad | \$ 850,435.00 |
| Depreciación activos fijos y amortizaciones activos intangibles | \$ 3,145,563.00 |
| Otros egresos operativos | \$ 5,344,988.00 |
| Otros egresos no operativos | - |

| Tabla 1 y Tabla 2: Inflación REM para los periodos 2022,2023 y 2024. Para el periodo 2026 se replicada el año 2025 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---|------|--------|--------|--------|--------|
| | 95% | 90.50% | 66.80% | 50.00% | 50.00% |
| | 1.95 | 1.905 | 1.668 | 1.50 | 1.50 |

| | |
|--------------------------|-----|
| Impuesto a las Ganancias | 35% |
| Tasa de referencia LELIQ | 75% |

| *Aumento de ingresos del proyecto | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|
| Plan de Acción 1 | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Plan de Acción 2 | 10% | 10% | 10% | 10% |

| Costo de inversión del proyecto | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Plan de Acción 1 | \$ (194,971.22) | \$ (228,084.77) | \$ (332,243.06) | \$ (488,480.50) |
| Plan de Acción 2 | \$ (144,748.22) | \$ (228,084.77) | \$ (332,243.06) | \$ (488,480.50) |
| Plan de Acción 3 | \$ (35,376.09) | \$ (38,301.66) | \$ (41,954.24) | \$ (47,433.12) |

Obtenido del estado de resultados de la empresa Naranja X del año 2021 que publica en internet.

| Estado de resultados al 31-12-2021 | |
|--|---------------------|
| Ingresos por servicios | 33,360,452 |
| Egresos directos por servicios | (7,477,450) |
| Ingresos netos por servicios | 25,883,002 |
| Ingresos por financiación | 52,682,186 |
| Egresos por financiación | (13,659,411) |
| Ingresos netos por financiación | 39,022,775 |
| Resultados netos por inversiones transitorias | 336,488 |
| Total Ingresos Operativos | 65,242,265 |
| Cargos por incobrabilidad | (7,932,904) |
| Total Ingresos Operativos netos del cargo por incobrabilidad | 57,309,361 |
| Gastos del personal | (11,526,109) |
| Impuestos y tasas | (10,252,580) |
| Gastos de publicidad | (850,435) |
| Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles | (3,145,563) |
| Otros egresos operativos | (5,344,988) |
| Total Egresos Operativos | (31,119,675) |
| Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades | 26,189,686 |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades | (52,628) |
| Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda | (11,962,464) |
| Resultado antes del impuesto a las ganancias | 14,174,594 |
| Impuesto a las ganancias | (5,054,028) |
| Resultado neto del ejercicio | 9,120,566 |
| Resultado por acción | |
| Utilidad básica y diluida por acción | 3,230 |

| | |
|--------------------------------------|------------------|
| Resultado neto del ejercicio | 9,120,566 |
| Otros resultados integrales | - |
| Resultado por acción | |
| Utilidad básica y diluida por acción | 3,230 |

Fuente: Elaboración propia

Tarjeta Naranja S.A.

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

Estado de Resultados

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

| | Notas | 31.12.2021 | 31.12.2020 |
|--|-------|---------------------|---------------------|
| | | En miles de pesos | |
| Ingresos por servicios | 6 | 33.360.452 | 31.257.970 |
| Egresos directos por servicios | 7 | (7.477.450) | (7.603.961) |
| Ingresos netos por servicios | | 25.883.002 | 23.654.009 |
| Ingresos por financiación | 8 | 52.682.186 | 33.932.644 |
| Egresos por financiación | 9 | (13.659.411) | (7.668.987) |
| Ingresos netos por financiación | | 39.022.775 | 26.263.657 |
| Resultado neto por inversiones transitorias | 10 | 336.488 | 3.674.004 |
| Total de ingresos operativos | | 65.242.265 | 63.591.670 |
| Cargos por incobrabilidad | 11 | (7.932.904) | (7.651.042) |
| Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad | | 57.309.361 | 45.940.628 |
| Gastos de personal | 12 | (11.526.109) | (11.601.632) |
| Impuestos y tasas | 13 | (10.252.580) | (7.939.550) |
| Gastos de publicidad | 14 | (850.435) | (917.494) |
| Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles | 15 | (3.145.563) | (2.730.888) |
| Otros egresos operativos | 16 | (5.344.988) | (6.975.356) |
| Total egresos operativos | | (31.119.675) | (30.164.920) |
| Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades | | 26.189.686 | 15.775.708 |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades | 17 | (52.628) | (39.838) |
| Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda | | (11.962.464) | (7.775.586) |
| Resultado antes del impuesto a las ganancias | | 14.174.594 | 7.960.284 |
| Impuesto a las ganancias | 18 | (5.054.028) | (2.955.087) |
| Resultado neto del ejercicio | | 9.120.566 | 5.005.197 |
| Resultado por acción | | | |
| Utilidad básica y diluida por acción | | 3.230 | 1.772 |

<https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5TsCNZjXIaHzOUeB6WAgRz/29812f7a2a83c62bb8955>

[5c9d8ea7f09/TN_EEFF_31.12.2021_DEFINITIVO.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5TsCNZjXIaHzOUeB6WAgRz/29812f7a2a83c62bb8955/5c9d8ea7f09/TN_EEFF_31.12.2021_DEFINITIVO.pdf)

ANEXO 12

Presupuesto consultor financiero.

En este caso se decide comenzar el año 2023 con un incremento respecto de lo informado para el 01 de Octubre del 2022.

| Costo Consultor Financiero | | | | |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| ARS 6,000 1 Hora | Año2023 | Año 2024 | Año2026 | Total |
| Horas | 120 | 90 | 60 | |
| Precio | \$ 720,000.00 | \$ 540,000.00 | \$ 360,000.00 | |
| Precio ajustado por Inflación | \$ 720,000.00 | \$ 900,720.00 | \$ 540,000.00 | \$ 2,160,720.00 |

| | | | | |
|--|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| | 30% | 20% | 50% | |
| | \$ 648,216.00 | \$ 432,144.00 | \$ 1,080,360.00 | \$ 2,160,720.00 |

Fuente: Elaboración propia

Noticias

SECRETARÍA TÉCNICA

01/10/2022

Recuerde que estos son los honorarios de referencia del CPCE

El valor del módulo, desde octubre, es de \$ 4.860.

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE) recuerda que, desde octubre, el valor del módulo de referencia es de \$ 4.860 salvo en el punto C "Área Contable y Auditoría", apartado 1 "Materia Contable y Auditoría"; cuyo valor se establece en \$ 4.164.

La siguiente tabla muestra la evolución en el valor del módulo en lo que va del año.

| Valor del módulo | Desde | Hasta | Normativa |
|------------------|------------|------------|-----------------|
| \$ 3.070,00 | 01/01/2022 | 31/03/2022 | Disp. M.D 13/21 |
| \$ 3.454,00 | 01/04/2022 | 30/06/2022 | Disp. M.D 05/22 |
| \$ 4.082,00 | 01/07/2022 | 30/09/2022 | Disp. M.D 68/22 |
| \$ 4.860,00 | 01/10/2022 | | Disp. M.D 98/22 |

Fuente: <https://cpcecba.org.ar/noticias/desde-octubre-suben-los-honorarios-de-referencia-del-cpce/17785/>