



UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**

Trabajo final de grado

Reporte de caso

Planificación estratégica de Naranja X

Santiago Daniel Meneghetti

DNI: 28460510

Legajo: VADM19077

Carrera: Licenciatura en Administración

Tutora de TFG: Sofia Rinero

Noviembre 2022

# INDICE

INDICE DE TABLAS.....	4
I Resumen.....	5
II Introducción.....	7
III Análisis de situación.....	8
3.1 Macroentorno.....	8
3.1.1 Dimensión política.....	8
3.1.2 Dimensión económica.....	9
3.1.3 Dimensión social.....	10
3.1.4 Dimensión tecnológica.....	10
3.1.5 Dimensión ambiental.....	11
3.1.6 Dimensión legal.....	11
3.2 Microentorno.....	12
3.2.1 Rivalidad existente entre competidores de la industria.....	12
3.2.2 Amenaza de nuevos competidores.....	13
3.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	14
3.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	14
3.2.5 Poder de negociación de los compradores.....	14
IV Análisis interno.....	15
4.1 Cadena de valor.....	15
4.1.1 Actividades primarias.....	15
4.1.2 Actividades secundarias.....	17
4.2 Matriz de Ansoff.....	20
4.2.1 Penetración de mercado.....	20

4.2.2	Desarrollo de producto .....	20
4.2.3	Desarrollo de mercado.....	21
4.2.4	Diversificación .....	21
V	Marco teórico .....	21
VI	Diagnóstico organizacional .....	23
VII	Plan de implementación .....	26
7.1	Descripción de la propuesta.....	26
7.2	Objetivo general.....	27
7.2.1	Objetivos específicos.....	27
7.2.2	Plan de acción.....	28
7.2.3	Diagrama de Gantt.....	30
VIII	Análisis financiero.....	32
IX	Conclusiones.....	33
X	Bibliografía .....	34
XI	Anexos.....	35

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivo 1 -----	29
Tabla 2 Objetivo 2 -----	29
Tabla 3 Objetivo 3 -----	30
Tabla 4 Diagrama Gantt -----	31
Tabla 5 Indices de cashflow -----	32

## I Resumen

En el siguiente reporte de caso de la empresa Naranja se desarrollará una planeación estratégica para la implementación de un nuevo producto a ofrecer, generando así mayores ingresos para reducir los elevados gastos de financiamiento actuales debido a las altas tasas de interés vigentes.

Mediante una estrategia corporativa de diversificación y crecimiento sostenida por la empresa se implementará el producto “Fondos de Inversión Naranja”, esto consiste en la creación de una serie de fondos comunes de inversión para distintos perfiles de inversor, que, en conjunto con los servicios y productos ofrecidos hasta el momento, facilita la fidelización del cliente. Mediante los análisis externos e internos que se realizaron se detectó una gran oportunidad en esta rama de servicios financieros que tiene un crecimiento constante con una clara perspectiva de mantenerse así durante los próximos años. Siendo el mercado de los fondos comunes de inversión cada vez más popular y reconocido por el público en general, son muchas las empresas del ramo que ofrecen el servicio de gestión de fondos, por lo que se hace evidente que tener participación en dicho mercado debe ser necesario para mantener la ventaja competitiva en servicio al cliente que caracteriza a Naranja.

A continuación, se detalla el plan para implementar el nuevo producto y la evaluación financiera correspondiente.

*Palabras claves:* fondo común de inversión- estrategia- fidelización- diversificación- producto

## **Abstract**

In the following case report of the company Naranja, a strategic planning will be developed for the implementation of a new product to offer, thus generating higher income to reduce the high current financing expenses due to the existing high interest rates.

Through a corporate of diversification and growth strategy sustained by the company, the "Naranja Investment Funds" product will be implemented, this consists of the creation of a series of mutual investment funds for different investor profiles, which, together with the services and products offered up to the moment, facilitates customer loyalty. Through the external and internal analyzes that were carried out, a great opportunity was detected in this branch of financial services that has a constant growth with a clear perspective of staying that way for the next few years. Being the mutual funds market increasingly popular and recognized by the public, there are many companies in the industry that offer fund management services, so it is evident that having participation in said market must be necessary. to maintain the competitive advantage in customer service that characterizes Naranja.

The plan to implement the new product and the corresponding financial evaluation are detailed below.

*Key words:* mutual investment fund- strategy- loyalty- diversification- product.

## II Introducción

En el presente trabajo se realizará un reporte de caso de la empresa Naranja con el objetivo de implementar la creación del producto “Fondo Común de Inversión Naranja” para ampliar la cartera de servicios ofrecidos a los clientes con el objetivo de seguir fortaleciendo la estrategia de crecimiento y agregar nuevos servicios, consiguiendo mayor fidelización de los actuales clientes. A diferencia de la actual “cuenta remunerada” disponible, el fondo común de inversión permite al cliente optar entre distintos tipos de rendimientos y riesgos de acuerdo con el perfil de inversor. Se realizará un análisis de los entornos de la empresa para así poder desarrollar la estrategia a implementar en conjunto con su marco teórico que respalde dicha decisión y su diagnóstico organizacional.

En 1969 los profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan un comercio dedicado a la venta de artículos deportivos llamada Salto 96. Tras lograr un buen funcionamiento de las cuentas corrientes que tenía el comercio los emprendedores fundan en 1985 Tarjeta Naranja, una tarjeta de crédito de alcance local que, luego de que en 1995 Banco Galicia accediera como accionista, logra expandirse a todo el país agregando beneficios a sus clientes transformándose en líder en su categoría.

Desde 1998 al 2005 se realiza una alianza con Visa logrando que todos los titulares de la tarjeta puedan usar su plástico en todo el mundo, siguiendo luego con MasterCard y American Express un crecimiento sostenido. En la actualidad la empresa está posicionada entre las compañías más admiradas del país estando presente en cada una de las provincias argentinas. Su vocación es estar cerca de la gente con conexión online las 24 horas y de modo presencial en las sucursales.

En 2019 se inauguran las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente presencial logrando una interacción con el mundo digital dentro de un ambiente innovador. En este mismo año se realiza el lanzamiento de Naranja X, una fintech para ingresar en los nuevos negocios digitales.

A continuación, se mencionarán distintos antecedentes de empresas que han lanzado fondos comunes de inversión en los últimos años. Estos han tenido como objetivo mantener

el liderazgo regional dentro de bancos digitales y fintech mejorando la relación entre clientes y banco.

A comienzos de 2022 la empresa Brubank, presente en el mercado argentino desde 2017 siendo el banco digital más usado del país con más de 2 millones de usuarios, lanza su nueva herramienta de fondos comunes de inversión con la finalidad de acercarle a sus clientes la posibilidad de inversión mediante su plataforma digital que permita ganarle a la inflación. Con el objetivo de atraer a sus clientes a sumar este nuevo producto la estrategia de Brubank fue crear un abanico amplio de FCI (fondo común de inversión) para que sus clientes elijan de acuerdo con su perfil de inversor. Esta novedad fue recibida con buenas opiniones de usuarios en redes sociales pidiendo aún mayor variedad de fondos para seleccionar.

Galicia Asset Managment S.A.U es la principal administradora de FCI en argentina por cantidad de fondos administrados en ellos. Desde el año 1960 desarrolla la actividad bajo el nombre Fondos Fima sin interrupciones. La compañía posee un equipo de trabajo conformado por profesionales en administración de carteras de distintos rubros diseñados para cubrir la demanda de inversores individuales, empresas o instituciones. Las rentabilidades de estos fondos han sido muy variables desde sus comienzos, pero siempre han sido de los de mayor predilección por parte del mercado.

### **III Análisis de situación**

Para poder realizar un análisis completo de la situación del mercado financiero y sus integrantes se propone utilizar la herramienta PESTEL para el macroentorno y las 5 fuerzas de Porter para el microentorno. A continuación, se detallan los elementos de los mismos.

#### **3.1 Macroentorno**

##### *3.1.1 Dimensión política*



La situación política en Argentina en la última década ha sido marcada por continuos cambios de gobiernos nacionales con distintas orientaciones ideológicas. Esto resulta en un constante cambio de políticas económicas y fiscales que no logran una estabilidad adecuada para un crecimiento sostenido. En agosto de 2023 se realizarán las PASO para elegir a los candidatos a presidir el ejecutivo entre 2023 y 2027, y según distintas encuestas es muy probable un nuevo cambio de ideología económica en el poder. Con la reciente designación de un nuevo ministro de economía con mayor alcance de decisión política se busca poner orden en las cuentas públicas mediante un ajuste en el gasto, reducir el déficit fiscal y así poder dejar de necesitar la constante emisión de dinero por parte del Banco Central, siendo esto el principal motor de la inflación elevada de los últimos años. Esta situación de alta inflación genera que el Banco Central eleve las tasas de interés para evitar la dolarización de los ahorros, con lo cual la capacidad de financiamiento de las empresas se ve reducida por las altas tasas vigentes en el mercado. Es inminente una devaluación del peso, al tipo de cambio oficial, en los próximos meses debido a las pocas reservas disponibles en el Tesoro Nacional.

Debido al atentado que puso en riesgo la vida de la actual vicepresidenta del país se hizo más notorio aún la falta de consenso político en las principales necesidades de los ciudadanos, generando movilizaciones diarias en los principales puntos políticos y económicos de la ciudad de Buenos Aires y una constante amenaza de paro general proveniente de la central obrera CGT.

### *3.1.2 Dimensión económica*

De acuerdo con los datos proporcionados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) en el 2021 el PBI tuvo un crecimiento de 10,3% en 2021, producto de un rebote en base a la caída de este en 2020 que fue de -9,9%. Durante el primer trimestre de 2022 la suba del producto fue de 6% (INDEC,2022) y en el presupuesto 2023 se estima un incremento del 2% en el año. El sector financiero representa el 5,1% de la generación del PBI, porcentaje que está por debajo en comparación con otros países de la región.

La inflación continúa su pendiente alcista mostrando un crecimiento de 7,4% en julio de 2022 acumulando un 71% de suba interanual (INDEC). Debido al déficit fiscal que el estado nacional mantiene desde hace años y con las altas tasas de interés para acceder a créditos privados, el actual gobierno se vio en la necesidad de emitir moneda para cubrir sus gastos, esto provoca que la moneda se deprecie generando una suba sostenida en los precios al consumidor. Para estimular el ahorro en pesos la política monetaria de los últimos meses fue ajustar la tasa de interés por encima de la inflación, esto provoca que la financiación del sector privado sea muy cara y por ende haya poca demanda de ella.

### *3.1.3 Dimensión social*

Los avances de las redes sociales y la continua conectividad que se ve avanzar cada vez más dentro de los usos y costumbres de las nuevas generaciones hacen que el manejo del dinero sea cada vez más común a través de aplicaciones y billeteras virtuales. Esto facilita el acceso de la sociedad a nuevas y más rápidas formas de manejar sus ahorros. El cepo cambiario, con un límite de USD 200 mensuales para la compra de divisas, da como resultado que los ahorristas investiguen y usen nuevas formas de inversión para no perder valor adquisitivo.

Con un 37,3% de la población por debajo de la línea de pobreza (INDEC,2021) se reproducen diariamente manifestaciones en reclamo de asistencia social por parte del estado para mitigar esta situación. Los reclamos con corte de avenidas y calles principales de las más importantes ciudades del país generan un malestar general en la ciudadanía. Por esta razón se ha utilizado cada vez más el trabajo en modalidad home office para empleados administrativos de oficinas con sede en lugares céntricos.

### *3.1.4 Dimensión tecnológica*

Este nuevo formato de trabajo remoto, que se intensificó a partir de 2020, hizo que gran parte de las empresas tengan que realizar una gran inversión en equipamiento

tecnológico para no perder terreno ante la competencia. Se han mejorado las conexiones y utilizado con más frecuencia aplicaciones y softwares de comunicación a distancia. Las transacciones financieras, desde solicitar préstamos hasta hacer transferencias interbancarias, se han puesto al alcance de la mano de cualquier persona.

Se han creado nuevos softwares denominados “robo advisors” que realiza actividades de asesoramiento y gestión de inversiones financieras. Mediante una pequeña entrevista por parte del inversor, con una serie de algoritmos programados por operadores, este software opera la cartera que mejor se ajuste al perfil detectado en la entrevista. Esta herramienta es adoptada cada vez más en empresas Fintech.

### *3.1.5 Dimensión ambiental*

Las últimas cumbres mundiales para el desarrollo de políticas que ayuden a reducir emisiones de gases a la atmosfera han terminado en fracasos. Esto sumado al conflicto bélico entre Rusia y Ucrania son elementos que dificultan llegar a un acuerdo global para reducir el calentamiento global que las estadísticas marcan en el siglo XXI.

Las comunicaciones realizadas por ONGs dedicadas a la preservación del ambiente reciben un apoyo cada vez más importante por parte de la sociedad en su conjunto, razón por la cual muchas empresas del sector financiero han tomado políticas para reducir su huella ambiental. Acciones como evitar enviar resúmenes mensuales en papel a clientes o reciclado de plásticos y metales en las sucursales y oficinas son frecuentes en los últimos años, gesto muy bien recibido y apoyado en general.

### *3.1.6 Dimensión legal*

El ente regulador de las entidades financieras en Argentina es el Banco Central de la República Argentina (BCRA), en cuya Carta Orgánica establecida en la Ley 24.144 y modificada en la Ley 26.739 establece entre otras funciones proveer a la protección de los

derechos de los usuarios de los servicios financieros y a la defensa de la competencia. Mediante la Ley 24.083 sancionada por el Senado y la Cámara de Diputados en 1992 se resuelve el régimen legal de fondos comunes de inversión. En dicha ley se establecen todos los requisitos, obligaciones, derechos y formas de operación estipuladas para el funcionamiento y regulación de los fondos. La Comisión Nacional de Valores es el organismo que tiene a su cargo el registro y control de los FCI, de las sociedades gerentes y sus depositarias en todo el territorio nacional.

Bajo la Ley 21.526 se establecen las actividades que podrán hacer las instituciones financieras de acuerdo a la clase de identidad que pertenezcan, por ejemplo, bancos comerciales, de inversión, hipotecarios, compañías financieras, etc.

## **3.2 Microentorno**

### *3.2.1 Rivalidad existente entre competidores de la industria*

El BCRA tiene entre sus obligaciones la regulación de todas las entidades financieras que operan en todo el territorio argentino. En su página web detalla que son 79 las empresas que brindan este servicio por lo que la rivalidad dentro del mercado es notoriamente alta. Al ofrecer en la mayoría de los casos los mismos servicios las estrategias buscadas para poder atraer clientes se destacan las de facilidad de manejo de cuentas, las bajas comisiones en las operaciones y la atención 24 hs por parte del canal online.

La cantidad de empresas que ofrecen servicios de finanzas basadas en el uso de herramientas tecnológicas se duplicó en la Argentina, al pasar de 133 a 268, según un reporte privado presentado en el Foro del sector. “En el año 2020, nos encontramos con un ecosistema Fintech que duplicó en cantidad de jugadores al vigente en 2018”, indicó el informe realizado por Deloitte financiado por BIDLab, y presentado en el foro sectorial organizado por la cámara sectorial.

Las entidades financieras con mayor cantidad de activos podemos destacar los bancos comerciales, entre los que sobresalen el Banco Nación, Banco Santander, Banco Galicia y el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Entre las principales Fintech que operan en el mercado argentino podemos nombrar:

+ Mercado Pago

+ Ualá

+ Brubank

+ Nubi

### 3.2.2 *Amenaza de nuevos competidores*

Si bien el capital y los requisitos legales necesarios para formar parte del sector financiero son muy altos, el tipo de cambio del peso con respecto al dólar hace que los capitales extranjeros puedan verse tentados a operar en el país debido a los altos márgenes que el sector tiene. Como contra partida las dificultades para acceder al mercado de cambio oficial y las trabas para poder enviar divisas a las casas matrices, sumado a la inestabilidad política de los últimos años, hace que las inversiones del exterior sean muy reducidas. Para los inversionistas nacionales la barrera principal que impide ingresar al mercado es el alto capital que requiere.

Por otro lado, los líderes del mercado han logrado posicionarse firmemente y acaparan el mismo mediante una constante publicidad y herramientas de marketing para retener clientes con beneficios que generarían altos costos a nuevos competidores. Pese a los expuesto se ha mencionado antes que la cantidad de empresas Fintech que operan en Argentina se incrementó notoriamente en los últimos años por lo cual la amenaza de ingreso de nuevos competidores se lo puede catalogar como media-baja.

### *3.2.3 Amenaza de productos sustitutos*

Si bien los Fondos Comunes de Inversión pueden ofrecer un gran abanico de posibilidades y estrategias distintas de inversión es una de las tantas herramientas para invertir disponibles en el mercado. Se destaca sobre otras por su fácil comprensión y disponibilidad de fondos. Los constantes avances tecnológicos y el avance de las criptomonedas pueden considerarse amenazas para los FCI, pero estos tienen la particularidad de poder adaptarse a las nuevas tendencias y formar parte de las mismas, por lo cual la amenaza de la aparición de productos sustitutos se considera media. El producto sustituto más reconocido a los FCI es el plazo fijo, que al ofrecerse en distintas modalidades se lo considera una opción frecuente para los consumidores.

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

En este caso no se encuentra algún proveedor que pueda acaparar una gran mayoría del mercado en los servicios para poder ofrecer al cliente las herramientas para operar. Los recursos necesarios para la operación son muy variados y ninguno de ellos tiene gran injerencia en el costo. Hay gran variedad de proveedores nacionales y extranjeros que por competencia entre ellos hace que su poder de negociación sea bajo.

### *3.2.5 Poder de negociación de los compradores*

Debido a la gran cantidad de productos y servicios que se ofrece en el mercado los clientes tienen muchas opciones para elegir. Mediante el acceso a internet se puede recolectar toda la información necesaria de estos productos con la posibilidad de encontrar páginas web dedicadas a comparar distintas opciones de inversión, esto hace que el cliente tome en cuenta muchas opciones antes de definir.

Si bien la cantidad de personas a las que se le puede ofrecer el servicio es muy alta, debido a que los montos mínimos de inversión se establecen bajos para atraer la mayor cantidad de interesados, la oferta y variedad de opciones que se ofrecen en el mercado es muy amplia por lo cual el poder de negociación de los compradores se considera alta.

## IV Análisis interno

Para realizar el análisis interno de la empresa se utilizarán dos herramientas, cadena de valor y matriz de Ansoff. La cadena de valor, según Michael Porter, es una herramienta que permite analizar las distintas actividades de una compañía y determinar el valor que aportan al conjunto de la actividad de la empresa, al producto y/o servicio que la misma comercializa. En cuanto a la matriz de Ansoff, también llamada matriz producto/mercado y creada por Igor Ansoff en 1957, es una herramienta de análisis utilizada para identificar como se insertan los productos comercializados por la compañía en el mercado.

Visión. “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Misión. “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Propósito. “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

### 4.1 Cadena de valor

#### 4.1.1 Actividades primarias

\*Logística de entrada:

Tiene como principal tarea abastecer a las sucursales distribuidas por todo el país. Con una serie de requisitos legales y financieros, Naranja selecciona a sus proveedores compartiendo convicciones y éticas empresariales, haciendo foco en aspectos sociales, medioambientales y de derechos humanos para poder forjar relaciones a largo plazo. Se destaca la elección de proveedores distribuidos en zonas cercanas a sucursales para facilitar las entregas de insumos a las mismas. “La búsqueda y evaluación de proveedores se realiza a través de una plataforma de registro y clasificación que nos permite también realizar informes de riesgo y auditorías.” (Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc6Olg>)

\*Operaciones:

Tarjeta Naranja está presente en cada una de las provincias del territorio argentino y en la capital federal. Con distintos formatos de sucursales de acuerdo con la cantidad de habitantes de cada distrito brinda, en cada una de ellas, todos los servicios ofrecidos. Al mismo tiempo los clientes encuentran atención 24 hs a través del canal online, redes sociales y líneas directas, contando con un amplio horario en sucursales. Además, cuenta con las llamadas sucursales del futuro, donde se integran la atención personal con interacción digital para resolver las primeras consultas de los clientes. Estas sucursales se diferencian de las tradicionales en que se encuentran con lugares cómodos para operar con tablets, terminales de autoservicio y la asistencia de colaboradores.

\*Logística de salida:

Con una continua inversión anual en el mejoramiento y refacción de sus sucursales, Naranja contempla el requisito de que cada remodelación, apertura o diseño de Casas Naranja prevea las condiciones necesarias para ser accesibles. Rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores forman parte de sus proyectos. Para prevenir posibles riesgos a la salud y seguridad de los clientes y colaboradores en las sucursales cuentan con: servicio de emergencia 24 horas, botiquín de primeros auxilios, plan para asumir contingencias y manual de procedimiento, simulacros de evacuación, auditorías periódicas sobre seguridad de las instalaciones, colaboradores capacitados para asumir roles de asistencia en contingencias



específicas, personal de seguridad capacitado conforme a criterios establecidos por Naranja (Naranja, 2019).

**\*Marketing y ventas:**

En 2002 se incorpora a Naranja el área de marketing con el objetivo de engrandecer la popularidad de la marca. Con publicidad en distintos medios de comunicación, amplia cantidad de aparición en redes sociales y la presentación de la marca en diversos eventos deportivos y culturales, la empresa logró un amplio reconocimiento por parte del público general. Con estrategias de cross-selling con compañías de diversos rubros se logró aumentar las ventas de estos, así como también ampliar la solicitud de tarjetas adicionales. Durante el mes de septiembre se lanzó una promoción que incluye descuentos en tiendas online de distintos comercios amigos, junto con la bonificación de prorratear un mes el pago de las cuotas de estas compras.

**\*Servicio:**

En Naranja el cliente esta siempre en el centro de sus decisiones, tiene dos tipos de clientes: las personas y los comercios amigos. El campo de clientes (personas) aprovechables para una compañía de tarjetas de crédito es sumamente extenso ya que puede ser titular de una tarjeta de crédito cualquier individuo mayor de 18 años, sin contar las extensiones que puede recibir cualquier persona, sea o no mayor de edad. A través de una herramienta que mide la satisfacción de los clientes se conocen y gestionan las necesidades de estos. Se mide la experiencia de cada uno de los procesos que se ofrecen en sucursales y canales online para detectar puntos deficientes mediante su estrategia de mejora continua. Se consideran líderes en experiencia del cliente, por segundo año consecutivo la Consultora WOW Customer Experience reconoció a Naranja con el 1.er puesto en el ranking en la creación de Proyectos de vinculación y experiencia de clientes. Se anticipan a las necesidades de los clientes ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida, escuchando su voz a través de numerosos canales (Naranja, 2018).

*4.1.2 Actividades secundarias*

**\*Infraestructura de la empresa:**

Para mejorar los tiempos de entrega de plásticos, Naranja ha descentralizado el embozado de la marca propia en 8 centros distribuidos en el país. En el año 2021 avanzó con la estrategia general de despliegue de sucursales el futuro, además de implementar un nuevo modelo de atención al cliente sirve para renovar la estética de los locales. Se instalaron nuevas terminales de cobro, se relocalizaron terminales de autoservicio y se habilitaron nuevos sectores de atención 24hs. A fin de 2021 la empresa contaba con 175 sucursales y centros de atención en todo el país.

**\*Gestión de recursos humanos:**

En 2020 se repensaron las formas de organizarse, creando tribus y centros de excelencia (CoEs) buscando renovar las prácticas de trabajo.

**Tribus:**

Son equipos interdisciplinarios (squads o células), formados por colaboradores de diferentes áreas que tienen una misión y objetivos en común. Son responsables de un determinado producto o viaje (proceso). Trabajan con mentalidad, rutinas y prácticas rápidas para conseguir objetivos desafiantes.

**Los CoEs:**

Son equipos de colaboradores con expertise funcional concreta. Su primordial objetivo es velar por el desarrollo y la implementación en toda la empresa de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad. Apoyan a otros equipos en el logro de sus objetivos.

Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento (Naranja, 2019). Consiguieron el 10.mo puesto en el ranking MERCOSUR Talento, concurso que evalúa a las compañías que más atraen y retienen al talento en el país. Y, por primera vez, recibieron el premio de la revista Apertura en el ranking “Mejores Empleadores de Argentina”, obteniendo la 5.ta posición (Naranja, 2019).

**\*Desarrollo de tecnología:**

Conformaron el hub de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio. Se agregaron más de 10 nuevos modelos de machine learning a los ya existentes. La infraestructura tecnológica permitió colocar los datos a disposición de toda la organización y brindar una experiencia personalizada a los clientes. En el marco del plan estratégico IT2022, la Dirección de Sistemas reformó la arquitectura tecnológica con el objetivo de ganar escalabilidad, estabilidad y seguridad. Esto incluyó la migración al Cloud de AWS de todas las aplicaciones de Naranja que dan soporte a los canales de interacción con los clientes. Se expandió una nueva composición de soluciones tecnológicas fundadas en servicios en la nube, integración, automatización, monitoreo proactivo y herramientas de ciberseguridad. El área de Seguridad de la Información en Naranja se encuentra alineada a las Normativas ISO/ IEC 27001 “Sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI)” y a la ISO/IEC 27005 “Gestión de Riesgos en Seguridad de la Información”.

\*Compras:

En cada ocasión posible, desde Naranja seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado. A su vez, en todas las cotizaciones que solicita el área de compras procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas que ofrezcan este tipo de productos. Realizamos también auditorías presenciales a proveedores seleccionados de la plataforma para evaluarlos teniendo en cuenta criterios sustentables referidos a recursos humanos, salud y seguridad, calidad y gestión del negocio, impacto en el medioambiente, entre otros. (Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc6OIg>)

## 4.2 Matriz de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercado	Actuales	Penetración de mercado * Tarjetas plásticas	Desarrollo de producto * Préstamos * App Naranja
	Nuevos	Desarrollo de mercado * Sucursales del futuro	Diversificación * Naranja Viajes * Naranja Seguros

Fuente elaboración propia

### 4.2.1 Penetración de mercado

A través de la estrategia de cross-selling y la participación de comercios amigos, se busca fortalecer la posición y el uso de la tarjeta plástica en las actividades diarias de los clientes. Mediante promociones mensuales para consumo en rubros estratégicos y reducciones anuales de comisión a comercios se busca atraer nuevos clientes.

### 4.2.2 Desarrollo de producto

Con el uso de la aplicación Naranja los actuales clientes tienen la posibilidad de solicitar tarjetas adicionales a su cuenta y poder administrarlas todas juntas con la app, esto facilita el uso de estas. También adhirió la posibilidad de solicitar préstamos que se van devolviendo a través de los pagos del resumen de la tarjeta sin afectar el monto disponible de las mismas.

### *4.2.3 Desarrollo de mercado*

La apertura de las sucursales del futuro posicionó a Naranja en la vanguardia de este tipo de servicio, con una mezcla de atención personalizada y online, la empresa aborda un nicho en atención al cliente ajustado a las próximas generaciones de consumidores.

### *4.2.4 Diversificación*

Por la posición ganada en el mercado de tarjetas de crédito, Naranja comenzó a diversificar sus productos ofrecidos en distintos mercados. Las posibilidades de contratar una amplia gama de seguros y contratar paquetes de viajes a todo el mundo abre nuevos canales de ingresos. La propuesta formulada en este trabajo de crear los fondos comunes de inversión administrados por Naranja, tiene como objetivo seguir ampliando la diversificación de ingresos.

## **V Marco teórico**

En el siguiente Marco teórico de este Reporte de Caso, se desarrollarán contenidos que fundamenten la línea estratégica definida para llevar adelante la propuesta. En primer lugar se desarrollará la herramienta “Planificación Estratégica”, siguiéndole la estrategia corporativa que se pondrá en práctica y, por último, la ejecución del desarrollo de producto. Las mismas se compondrán en base a distintos autores.

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En el libro “Administración estratégica” de Hill, Jones y Schilling (2015), se establece el proceso formal de la planeación estratégica que establece cinco pasos:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización, deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
5. Implementar las estrategias (Hill, Jones y Schilling, 2015, pág. 11)

Según el enfoque de Porter (1992), se establece que, en lugar de buscar respuesta a las preguntas que se hace la empresa para llegar a sus objetivos, el plan estratégico formula preguntas desde la perspectiva de la empresa diversificada. Así surgen análisis como las 5 fuerzas o cadena de valor, que sirven para responder cómo es el microentorno de la empresa y cómo y cuál es el valor que aportan las distintas áreas en el desempeño de la compañía. De esto se desprende la importancia del plan estratégico en generar la convicción del beneficio de la formulación de la estrategia, para la coordinación de acciones entre distintas áreas o departamentos, según el mismo Porter (1992)

Para seleccionar la estrategia adecuada a adoptar en un modelo de negocio, luego del análisis, se debe considerar en que estado se encuentra la industria. En las industrias embrionarias y en crecimiento, como es en este caso, se presentan desafíos especiales debido a que surgen nuevos grupos de clientes con diferentes tipos de necesidades. “La estrategia de inversión adecuada es la estrategia de crecimiento. La meta es mantener su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, si es posible, aumentarla, en otras palabras, crecer con el mercado en expansión” (Hill & Jones, 2009, pág. 190).

Philip Kotler (1999), considerado el padre del marketing moderno, define a la planeación estratégica como un proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto, considerando los recursos existentes en la compañía y los objetivos a los que se quiere llegar.

Este proceso consiste en definir un horizonte de futuro y los pasos necesarios que hay que dar para lograrlo.

Cuando hablamos de planificación estratégica encontramos diferentes maneras en que pueden ser llevadas a cabo según el objetivo planeado, dentro de las mismas se encuentra la estrategia corporativa de diversificación relacionada y no relacionada. Una estrategia de diversificación debe permitir que una compañía desempeñe, con el propósito de incrementar la rentabilidad, una o varias de las funciones de la cadena de valor para obtener ventajas competitivas, como tener un costo más bajo que permita la diferenciación y le proporcione opciones para fijar precios, de manera tal que le sirva para manejar mejor la rivalidad en su industria.

Mediante esta diversificación de productos se propone lograr un crecimiento interno que habla de desarrollo de nuevos productos o servicios, para aumentar los ingresos de la empresa vendiendo más productos a un mismo mercado (Weinberger, 2009)

Kotler (2012) propone en su metodología el proceso de decisión en el desarrollo de un nuevo producto para estrategias de crecimiento intensiva. Todo producto que se desarrolla contiene las siguientes etapas o fases de desarrollo: generación de la idea, análisis de la idea, desarrollo y prueba del concepto, desarrollo de la estrategia de marketing, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba de mercado y comercialización. Con estas etapas se busca seleccionar y elegir bien el producto que se desea lanzar al mercado actual en el que la empresa opera. En cada etapa la empresa tiene que decidir si abandona la idea o sigue adelante.

## **VI Diagnóstico organizacional**

Luego de un análisis donde se establecieron los principales parámetros a considerar del contexto externo e interno del sector financiero y una revisión interna de la empresa Naranja se recomienda implementar una estrategia de desarrollo de producto a través de un plan estratégico de diversificación.

Con el creciente uso de herramientas electrónicas y un cambio de paradigma cada vez más notorio del manejo de aplicaciones online por parte del consumidor en general, se necesita evolucionar constantemente para ofrecer los mejores productos y servicios a través del comercio electrónico.

Una de las principales oportunidades que se visualizan en el análisis realizado se destaca en crecimiento continuo en los últimos años que tuvo el sector de empresas de fintech, tanto en cantidad de clientes como en empresas participantes en el sector. Esta oportunidad sumada a la fortaleza de una marca reconocida en el mercado crea un momento ideal para desarrollar un nuevo producto a incorporar a la cartera de servicios ofrecidos. Con los principales referentes de la competencia incursionando desde el año pasado en el mercado de fondos comunes de inversión se hace importante formar parte del mismo para evitar encontrarse en desventaja frente a la competencia.

Una de las amenazas que se detectó en el análisis PESTEL realizado son las altas tasas de interés vigentes para financiación, mediante esta incorporación de producto se pretende generar flujos de efectivo mediante cobro de comisiones a los usuarios del servicio, esto busca reducir en parte la necesidad de financiarse que necesita Naranja para sus operaciones actuales.

Luego del análisis interno, habiendo examinado su cadena de valor, se verifica muy fortalecida. Se observa que su estrategia está claramente enfocada en la diferenciación, con fuerte desarrollo en innovación permanente, lo que demuestra que la incorporación de un nuevo producto para diversificar los ingresos es un área que Naranja tiene la experiencia suficiente para realizarlo sin mayores costos de implementación. Posee un seguro mandato de brindar una excelente experiencia al cliente tanto interno como externo, con enfoque en su bienestar y el foco en el objetivo de mejorar el día a día de sus clientes, cumpliendo con la misión y visión. Posee un departamento de marketing consolidado con el objetivo de lograr fidelización de sus clientes buscando nuevas herramientas para ayudar a estos con la gestión de sus cuentas.

Con una constante capacitación, el área de RRHH, con el fin de fomentar el desarrollo personal interno y lograr transmitir al cliente el orgullo de pertenencia que sus empleados tienen, logran que la calidad del servicio al cliente se destaque sobre la media de sus



competidores, siendo esto una de las principales características de la estrategia de diferenciación buscada.

Naranja se destaca por la gran cantidad de clientes que la eligen para realizar operaciones a diario. Cuenta con cerca de 5,5 millones de clientes actuales a los cuales ofrecer ser parte de los fondos de inversión, lo cual lo pone en una situación muy ventajosa a aprovechar.

En base a este análisis, y luego de realizar un diagnóstico estratégico, se decide proponer a la empresa Naranja, a través de una planificación estratégica de crecimiento y diversificación, desarrollar e implementar un nuevo producto que genere ingresos por servicios. El beneficio será obtener una ventaja competitiva con el resto de las empresas del sector, lograr satisfacer las necesidades de mayor relevancia por parte de los clientes, conseguir la fidelidad de los mismos, generar mayor cantidad de ingresos y, en consecuencia, mayor rentabilidad y penetración de mercado.

La decisión se justifica en que los consumidores son cada vez más exigentes y demandan mejores servicios por parte de las empresas. La elevada competencia del sector exige aplicar estrategias que logren diferenciarse del resto sin perder de vista las constantes novedades tecnológicas. El éxito de efectuar esta estrategia se comprueba en que las principales empresas financieras del mundo ofrecen, dentro de sus productos, la participación en fondos comunes de inversión con resultados más que favorables en la obtención de una mayor participación de mercado. Además, permitirá a futuro desarrollar otras estrategias que logren una penetración de mercado mayor, como habilitar otras opciones de inversiones tradicionales como acciones de empresas o apuntando a las nuevas tecnologías como criptomonedas, y así aumentar la gama de productos y servicios. Pero principalmente, porque Naranja toma todas sus decisiones pensando en el cliente, y cuenta con los recursos propios para llevar a cabo este plan que se alinearía con la visión de la empresa.

Se concluye que Naranja dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación de esta propuesta enfocada en el trabajo constante en mejora continua, mediante el refuerzo de ingresos con un costo bajo, debido a que las actuales herramientas para desarrollar esta propuesta están actualmente disponibles dentro de la infraestructura actual que posee la empresa. Se descarta que lo podrán llevar a cabo con la demostrada utilización de sus recursos y capacidades, lo que le permitirá lograr el objetivo propuesto,

enfocándose en continuar con la estrategia basada en la diferenciación a través de la innovación perpetua y penetración de mercado con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa.

## VII Plan de implementación

### 7.1 Descripción de la propuesta

En el siguiente plan de implementación se enunciarán los objetivos generales y específicos junto con sus planes de acción correspondientes para llevar adelante la propuesta expresada en este reporte.

Luego de una realización del diagnóstico de Tarjeta Naranja se presenta la oportunidad de formar parte del mercado de fondos comunes de inversión, mercado para el cual la empresa dispone de la posición necesaria para lograr captar una redituable cantidad de clientes. Distintos departamentos de la empresa se verán involucrados en esta propuesta por lo que las bases estratégicas de Tarjeta Naranja deben ser parte esencial a tomar en cuenta. Las mismas son:

Visión. “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Misión. “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Propósito. “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Vemos que la propuesta se alinea perfectamente con la visión, misión y propósito definidos por la empresa ya que este nuevo producto amplía la gama de servicios financieros

ofrecidos a clientes mediante la tecnología ya vigente, al mismo tiempo que facilita la gestión de las cuentas para cada uno de los usuarios.

## **7.2 Objetivo general**

Incrementar la rentabilidad económica hasta alcanzar el 8% para el cierre del ejercicio en diciembre de 2027 a través de una mejora en los ingresos por servicios mediante una estrategia de diversificación de mercado con una nueva línea de productos.

Justificación: Con la información detallada en los estados financieros de 2021 se detecta una rentabilidad económica en el orden del 4,74% mostrando un incremento con respecto a 2020 que se ubicó en 3,3%. Con la incorporación de un nuevo producto se pretende incrementar los ingresos a bajo costo y así mejorar el ROA (retorno sobre activos)

### *7.2.1 Objetivos específicos*

- Realizar el 100% del software necesario para implementar el robo advisor a utilizar para junio de 2023.

Justificación: Para implementar la propuesta se requiere de la creación de un software conocido como robo advisor que opera mediante algoritmos las cuentas de fondos comunes de inversión con baja participación humana. Mediante el departamento de Dirección de Sistemas se elaborará esta herramienta que luego se podrá integrar al resto de las aplicaciones disponibles y así ofrecer una experiencia fácil de usar para los usuarios.

- Obtener un resultado mayor a 80% en las pruebas de conocimiento y manejo del nuevo software por parte de los responsables del manejo operativo de los fondos comunes de inversión para noviembre de 2023.

Justificación: A través de la Dirección de Operaciones se realizarán las actividades diarias de manejo y uso de la nueva herramienta, para ello se debe realizar capacitaciones a los responsables de dicha actividad. Con un equipo conformado por cinco integrantes, que responderán directamente a la directora de operaciones, las capacitaciones tendrán evaluaciones mensuales para determinar el correcto entendimiento del manejo del sistema a incorporar y sus aplicaciones diarias. Estas evaluaciones serán de carácter descalificatorio para quienes no logren alcanzar el porcentaje mínimo establecido.

- Obtener un mínimo del 10% de cuentas vigentes que hayan utilizado el nuevo producto a través de canales digitales para junio de 2024.

Justificación: Con una campaña de marketing liderada por la dirección comercial a partir de diciembre de 2023 se pretende lanzar el producto con alcance a la totalidad de los actuales clientes. A través de publicidad tradicional y una agresiva campaña de información de llegada directa a todos los usuarios actuales de tarjetas de crédito de la empresa y los clientes que tengan cuenta con Naranja se establece un periodo de tres meses para comenzar a tener una actividad continua con el nuevo producto por parte de los usuarios.

### *7.2.2 Plan de acción*

En el siguiente plan de acción se establecerá uno independiente para cada objetivo específico indicado en cada caso los recursos necesarios, tanto humanos como físicos y económicos, tiempos requeridos y responsables de su ejecución.

Para el primer objetivo específico se desarrollan los pasos a seguir para la creación del software a implementar.

Tabla 1 Objetivo 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area				
Analizar las características que el sistema debe poseer	2/1/2023	31/1/2023	Depto. Sistemas	-	-	\$ 10.000,00	-
Diseñar la estructura general del programa	1/2/2023	28/2/2023	Depto. Sistemas	-	Empresa de Software	\$ 250.000,00	-
Elegir el lenguaje de programación e implementar	1/3/2023	15/4/2023	Depto. Sistemas	-	Empresa de Software	\$ 200.000,00	-
Realizar pruebas y corregir errores ocurridos	16/4/2023	15/5/2023	Depto. Sistemas	-	Empresa de Software	\$ 150.000,00	-
Instalar y desplegar el nuevo software	16/5/2023	31/5/2023	Depto. Sistemas	-	Empresa de Software	\$ 50.000,00	-

Tabla 1

Elaboración propia

Para el segundo objetivo específico se establecen los pasos para la creación e implementación de la capacitación y su evaluación.

Tabla 2 Objetivo 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area				
Crear un manual de uso y procedimientos para el software	1/6/2023	15/6/2023	Depto. Sistemas	-	Empresa de software	\$ 10.000,00	-
Diseñar una capacitación al personal basado en el manual	16/6/2023	30/6/2023	Depto. RRHH	-	-	\$ 20.000,00	-
Realizar capacitación al personal del área	1/7/2023	30/9/2023	Depto. Comercial y RRHH	5 Notebooks	-	\$ 500.000,00	Ver anexo 3
Realizar evaluación de conocimientos de software	1/10/2023	15/10/2023	Depto. Comercial y RRHH	-	-	\$ 10.000,00	-
Reforzar contenidos de capacitación cada 6 meses	1/11/2023	31/12/2027	Depto. RRHH	-	-	\$ 20.000,00	-

Tabla 2

Elaboración propia

Para el tercer objetivo específico se establecen los pasos a seguir para la comunicación del nuevo producto al público y su análisis de alcance.

Tabla 3 Objetivo 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Area				
Producir una campaña de promoción para medios audiovisuales	1/6/2023	30/11/2023	Depto. Comercial	-	Agencia de publicidad	\$ 1.000.000,00	-
Enviar notificaciones del nuevo servicio a los usuarios de app Naranja	1/12/2023	7/12/2023	Depto. Comercial	-	-	\$ 10.000,00	-
Enviar mails a los clientes de la empresa informando el nuevo servicio	1/12/2023	7/12/2023	Depto. Comercial	-	-	\$ 10.000,00	-
Realizar campaña de publicidad en redes sociales	1/12/2023	30/6/2024	Depto. Comercial	-	Agencia de publicidad	\$ 4.000.000,00	Ver anexo 4
Realizar campaña de publicidad en medios audiovisuales	1/12/2023	30/6/2024	Depto. Comercial	-	Agencia de publicidad	\$ 6.000.000,00	-
Realizar mediciones de alcance de publicidad y uso del servicio	1/7/2024	31/7/2024	Depto. Comercial	-	Agencia de publicidad	\$ 100.000,00	-

Tabla 3

Elaboración propia

### 7.2.3 Diagrama de Gantt

Mediante el siguiente diagrama de Gantt se grafican los tiempos necesarios para la implementación de la propuesta y su control de avance y objetivos.

Tabla 4 Diagrama Gantt

Tarea	Inicio	Fin	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	dic-24	dic-25	dic-26	dic-27
Analizar las características que el sistema debe poseer	2/1/2023	31/1/2023																							
Diseñar la estructura general del programa	1/2/2023	28/2/2023																							
Elegir el lenguaje de programación e implementar	1/3/2023	15/4/2023																							
Realizar pruebas y corregir errores ocurridos	16/4/2023	15/5/2023																							
Instalar y desplegar el nuevo software	16/5/2023	31/5/2023																							
Crear un manual de uso y procedimientos para el software	1/6/2023	15/6/2023																							
Diseñar una capacitación al personal basado en el manual	16/6/2023	30/6/2023																							
Realizar capacitación al personal del área	1/7/2023	30/9/2023																							
Realizar evaluación de conocimientos de software	1/10/2023	15/10/2023																							
Reforzar contenidos de capacitación cada 6 meses	1/11/2023	31/12/2027																							
Producir una campaña de promoción para medios audiovisuales	1/6/2023	30/11/2023																							
Enviar notificaciones del nuevo servicio a los usuarios de app Naranja	1/12/2023	7/12/2023																							
Enviar mails a los clientes de la empresa informando el nuevo servicio	1/12/2023	7/12/2023																							
Realizar campaña de publicidad en redes sociales	1/12/2023	30/6/2024																							
Realizar campaña de publicidad en medios audiovisuales	1/12/2023	30/6/2024																							
Realizar mediciones de alcance de publicidad y uso del servicio	1/7/2024	31/7/2024																							

Tabla 4

Elaboración propia

## VIII Análisis financiero

Una vez establecidos los planes de acción a implementar y confeccionado el presupuesto necesario para llevar adelante el proyecto se procede a elaborar un flujo de efectivo para establecer la viabilidad económica de la propuesta. En el mismo se establecen las estimaciones de ingresos en base al promedio actual de personas físicas y jurídicas que están invirtiendo en fondos común de inversión según datos de CAFCI (cámara argentina de fondos común de inversión). En el anexo 1 se encuentran el resto de los parámetros para la confección del flujo de efectivo.

El flujo de efectivo realizado (ver anexo 2) arrojó los siguientes resultados:

*Tabla 5 Indices de cashflow*

<b>VAN</b>	<b>\$ 9.729.309,20</b>
<b>TIR</b>	<b>88,48%</b>
<b>ROI</b>	<b>2274,19%</b>

**Tabla 5**

**Elaboración propia**

El VAN (valor actual neto) tiene un resultado positivo por lo que demuestra que el proyecto es viable económicamente debido a que el valor actual de los flujos es superior al desembolso inicial de la inversión. El indicador del TIR (tasa interna de retorno) arroja un resultado superior al costo de oportunidad del capital establecido para realizar el flujo, esto también demuestra la conveniencia de inversión en el proyecto sobre otras inversiones financieras. El resultado del ROI (retorno de inversión) refleja que se recupera ampliamente el capital ya que por cada peso invertido se obtiene 22,74 pesos de retorno. Por último, se observa que el período de recupero de la inversión a valor actualizado es de 3 años, 7 meses y 20 días.



## **IX Conclusiones**

Como conclusión del presente reporte de caso, se establece que la diversificación mediante una nueva línea de productos es una estrategia adecuada que aprovecha los recursos disponibles dentro de la infraestructura de la empresa. Se propone ingresar en un mercado de muy alto crecimiento en los últimos años y con perspectivas de seguir creciendo a tasas mayores a la inflación actual, además genera suficiente flujo de efectivo para reducir la necesidad de financiamiento externo que, debido a las altas tasas vigentes, reducen el resultado de la rentabilidad económica de Tarjeta Naranja.

Esta propuesta se complementa con la actual estrategia de diferenciación que la empresa viene desarrollando desde hace años, sumando más y mejores servicios para sus clientes y al mismo tiempo generando fidelización de los mismos. Dentro del análisis externo realizado se manifestó el aumento en el uso de la tecnología de los usuarios para realizar distintas operaciones financieras, lo que genera una oportunidad en la aplicación del nuevo producto.

Así mismo quedó demostrado a través del análisis financiero que el VAN del mismo hace viable económicamente el proyecto, la TIR resultante comprueba que el retorno es superior al costo de oportunidad del capital estipulado para el caso. Por lo visto en el estado financiero de 2021 publicado por Tarjeta Naranja la empresa cuenta con la capacidad de llevar adelante el proyecto sin necesidad de financiamiento externo.

Por lo expuesto anteriormente se recomienda a Tarjeta Naranja incorporar a su variedad de productos los fondos común de inversión, estrategia que, a un bajo costo, incrementará los ingresos por servicios aumentando la rentabilidad.

## X Bibliografía

HILL, C y JONES, R (2009) Administración Estratégica. Teoría y Casos. Octava edición. McGraw-Hill. México.

HILL, JONES y SCHILLING (2015) Administración Estratégica. Teoría y Casos. Un enfoque integral. Onceava edición. Cengage Learning Editores.

Universidad Siglo 21. Caso Tarjeta Naranja 2021. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org2>

Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc6OIg>

Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY (2014) Administración Decimosegunda edición PEARSON, México.

KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN (2012) Dirección de Marketing Decimocuarta edición PEARSON EDUCACIÓN, México.

WEINBERGER (2009) Plan de negocios. Primera edición. Nathan Associates Inc. Perú.

PORTER, M (2015) Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Segunda edición. Grupo editorial patria. México.

COMISION NACIONAL DE VALORES <https://www.argentina.gob.ar/cnv>

I PROFESIONAL <https://www.iprofesional.com/finanzas/329271-que-son-los-roboadvisors-y-como-funcionan-en-argentina>

PROGRAMADORES DE SOFTWARE <https://intelequia.com/blog/post/2083/ciclo-de-vida-del-software-todo-lo-que-necesitas-saber>

INVERTIR EN ROBO ADVISOR <https://www.investglass.com/es/5-things-to-know-before-your-build-your-own-robo-advisor/>

CAMARA ARGENTINA DE FONDOS COMUN DE INVERSION <https://www.cafci.org.ar/index.html>

## XI Anexos

### Anexo 1

HTA	5 años	
Crecimiento de demanda	20% anual	
Crecimiento de fondos por inflación	60%	corresponde a 60% anual según presupuesto 2023
Ingresos primer año	\$ 7.000.000,00	corresponde a 1,5% de comisión anual sobre patrimonio neto de los fondos administrados
Costo fijo	\$ 12.675.000,00	corresponde a 5 empleados según escala salarial bancaria
Incremento anual de costo fijo	60%	corresponde a 60% anual según presupuesto 2023
Costos variables	5%	corresponde a gastos generales de gestión
Inversión inicial	\$ 12.340.000,00	presupuesto detallado en propuesta
Capital de trabajo	\$ 975.000,00	corresponde a 2 meses de sueldos, luego los ingresos mensuales superan los egresos por mes
Impuesto a ganancias	35%	
Costo de oportunidad (k)	69%	corresponde a tasa BADLAR al 3-11-2022

Tabla 6

Elaboración propia

### Anexo 2

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 7.000.000,00	\$ 19.600.000,00	\$ 54.880.000,00	\$ 153.664.000,00	\$ 430.259.200,00
Costos variables		-\$ 350.000,00	-\$ 980.000,00	-\$ 2.744.000,00	-\$ 7.683.200,00	-\$ 21.512.960,00
Costo fijo		-\$ 12.675.000,00	-\$ 20.280.000,00	-\$ 32.448.000,00	-\$ 51.916.800,00	-\$ 83.066.880,00
Ut antes de impuestos		-\$ 6.025.000,00	-\$ 1.660.000,00	\$ 19.688.000,00	\$ 94.064.000,00	\$ 325.679.360,00
Impuesto ganancias		\$ 2.108.750,00	\$ 581.000,00	-\$ 6.890.800,00	-\$ 32.922.400,00	-\$ 113.987.776,00
Ut después de impuestos		-\$ 3.916.250,00	-\$ 1.079.000,00	\$ 12.797.200,00	\$ 61.141.600,00	\$ 211.691.584,00
Inversiones	-\$ 12.340.000,00					
Capital de trabajo	-\$ 975.000,00					
Recupero capital de trabajo						\$ 975.000,00
Flujo de caja económico	-\$ 13.315.000,00	-\$ 3.916.250,00	-\$ 1.079.000,00	\$ 12.797.200,00	\$ 61.141.600,00	\$ 212.666.584,00
Flujo acumulado	-\$ 13.315.000,00	-\$ 17.231.250,00	-\$ 18.310.250,00	-\$ 5.513.050,00	\$ 55.628.550,00	\$ 268.295.134,00
Saldo actualizado	-\$ 13.315.000,00	-\$ 2.900.925,93	-\$ 592.043,90	\$ 5.201.320,94	\$ 18.407.793,15	\$ 47.427.519,66
Saldo acumulado	-\$ 13.315.000,00	-\$ 16.215.925,93	-\$ 16.807.969,82	-\$ 11.606.648,88	\$ 6.801.144,27	\$ 54.228.663,92

Tabla 7

Elaboración propia

[Flujos de efectivo.xlsx](#)

## Anexo 3

### Notebook HP 14-cf2531la

TAMAÑO DE PANTALLA 14"

COLOR Negro

- Procesador Intel® Celeron®
- Windows 11 Home
- Unidad de estado sólido SATA M.2 de 128 GB
- 14"
- Intel® UHD [Ver más especificaciones](#)

**\$99.999,00**

## Anexo 4

Los **costos de la publicidad en Internet** son los siguientes:

En **Google**, los precios promedio van desde \$0,63 por click hasta \$2,69 por click.

En **redes sociales**, los precios iniciales pueden ir desde \$0,72 por click (Instagram) o un desde un dólar diario (Facebook).

### Publicidad en Google: Precios por anunciarse

Existen dos formas de anunciarse en Google:

-En la página de resultados del buscador (Google Ads Search).

-En un sitio web específico (Google Ads Display).

El **costo promedio del click en Google Ads Search** es \$2,69.

En una campaña de este tipo, el CTR promedio es 3,17% (3 de cada 100 personas hacen click en el anuncio) y la tasa de conversión es de 3,75% (4 de cada 100 personas compran luego de hacer click en el anuncio).

El **costo promedio del click en Google Ads Display** (banners en sitios web) es \$0,63.

### **Publicidad en redes sociales: Precios**

Cada plataforma cobra los anuncios de forma diferente:

En **Facebook**, con un dólar diario puedes conseguir impresiones (que la gente vea tu publicidad).

Si quieres que interactúen con ella, deberás invertir unos \$5 cada 24 horas.

En **Instagram**, dependiendo de la segmentación, el costo por click promedio está alrededor de \$0,72.

En esta red también puedes pagar según interacciones o según impresiones.

En **Twitter**, por otro lado, no hay inversión mínima obligatoria.