

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

TARJETA NARANJA SA

Nombre y Apellido: Marianella González

DNI: 37627144

Profesora/or: Barron Patricia

Legajo: ADM05775

2022

Índice de Contenido

Introducción	5
Análisis Situacional	8
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	8
<i>Factores Políticos</i>	8
<i>Factores Económicos</i>	9
<i>Factores Sociales</i>	10
<i>Factores Tecnológicos</i>	12
<i>Factores Ecológicos</i>	13
<i>Factores Legales</i>	13
<i>Conclusiones PESTEL</i>	14
Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER	16
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	16
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	16
<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	17
<i>Amenaza de productos y servicios sustitutos</i>	17
<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	18
<i>Conclusiones 5 Fuerzas de Porter</i>	18
<i>Mercado</i>	19
Análisis interno: CADENA DE VALOR	20
<i>Actividades de Soporte</i>	20
<i>Actividades Primarias</i>	24
Marco teórico	27
Diagnóstico	31

Propuesta de aplicación	34
<i>Descripción de la propuesta</i>	34
<i>Objetivos</i>	36
<i>Objetivo General.</i>	36
<i>Objetivos Específicos.</i>	37
<i>Planes de acción</i>	38
<i>Diagramas de Gantt</i>	41
<i>Presupuesto</i>	42
<i>Análisis financiero</i>	48
Conclusiones	50
Recomendaciones	52
Bibliografía	54
<i>Anexos</i>	57
<i>Anexo 1</i>	57
<i>Anexo 2</i>	58
<i>Anexo 3</i>	59
<i>Anexo 4</i>	62
<i>Anexo 5</i>	63
<i>Anexo 6</i>	64

Resumen

El presente reporte de casos analiza a la empresa Tarjeta Naranja SA utilizando diferentes herramientas que permiten conocer el micro y macro entorno de la misma. Se observará la competencia del sector en donde se desarrolla y su posicionamiento en el mercado.

La compañía inició un proceso de transformación digital orientado a desarrollar e implementar una estrategia dirigida a transformar Tarjeta Naranja en una empresa líder en el mundo digital.

El análisis e información obtenida será de importancia para realizar un diagnóstico de la empresa permitiendo implementar una planificación estratégica basada en desarrollo de productos, la cual posibilitará a usuarios de Naranja X operar con criptomonedas mejorando su experiencia, como así también incrementar la cartera de clientes de la firma.

Palabras Claves:

Planificación – Estratégica – Naranja – Naranja X – Fintech -Criptomonedas – Clientes – Plan de Acción.

Abstract

This case report analyzes the company Tarjeta Naranja SA using different tools that allow knowing its micro and macro environment. The competition of the sector where it is developed and its position in the market will be observed.

The company began a digital transformation process aimed at developing and implementing a strategy aimed at transforming Tarjeta Naranja into a leading company in the digital world.

The analysis and information obtained will be important to carry out a diagnosis of the company, allowing the implementation of a strategic planning based on product development, which will enable Naranja X users to operate with cryptocurrencies, improving their experience, as well as increasing the client portfolio of the signature.

Key Words:

Planning – Strategic – Orange – Orange X – Fintech – Cryptocurrencies – Clients – Action Plan.

Introducción

El presente reporte de caso correspondiente a Tarjeta Naranja SA se desarrolla bajo la disciplina de Licenciatura en Administración de Empresas, aplicando en base a esto una planificación estratégica.

Naranja es la principal emisora de tarjetas de crédito de argentina y líder en el interior del país. Nació en Córdoba, en 1985, como medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96, fundada por dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin.

(Recuperado de www.galiciasustentable.com/IS2016/VO/tarjeta-naranja)

En 1995 Banco Galicia se convirtió en su accionista favoreciendo la expansión hacia todo el país, junto con nuevos planes y servicios para los clientes. Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Luego llegan las alianzas con MasterCard y American Express lo cual permitió acelerar el proceso de crecimiento. Desde sus inicios, Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud que en la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país. En el año 2002 integró a la empresa el área de Marketing. En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente “Naranja”, apuntando a difundir el portfolio de productos y servicios a través de la innovación y transformación digital. En el mismo año surge la idea de Naranja X, con su búsqueda de ofrecer más servicios digitales

consistentes en una cuenta virtual y un dispositivo de cobro para celulares destinado a pequeños comercios.

En 2018 la empresa se fusiona con Tarjeta Nevada y llegan a Mendoza y San Juan, alcanzando la cobertura a todo el país.

Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Se dio un salto a los nuevos negocios digitales, Naranja X, la fintech que acompaña a potenciar el uso cotidiano del dinero, evolucionando para seguir alentando las finanzas.

Brinda servicios lo cual busca fortalecer la inclusión financiera y ampliar las propuestas de valor a sus clientes.

Información Institucional: Más de 5 millones de clientes, 9 millones de plásticos emitidos, Principal emisora de tarjeta del país, 260.000 comercios amigos, Más de 3400 colaboradores, 238 Casas Naranja, 33 años de trayectoria.

Como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y las medidas sanitarias tomadas para contenerla, el conjunto de entidades financieras continuó mostrando un importante grado de resiliencia que, junto a las acciones de política implementadas, permitieron preservar las condiciones de estabilidad financiera.

La acelerada digitalización que vivimos el año pasado impactó en todas las esferas sociales e incluso empujó a las organizaciones a ir por más en su evolución hacia la transformación digital.

En medio de la pandemia, la sustentabilidad empresarial y el cuidado de las personas se posicionaron como dos variables determinantes para las compañías. Naranja junto a Naranja X desplegó una serie de medidas para organizar la gestión del negocio, en un

contexto que imponía una limitación central como el cierre físico de sus sucursales, donde opera la mayoría de los clientes.

Si bien aún no sabemos cuándo será el final de la crisis sanitaria, es importante que los líderes se encuentren preparados para manejar de manera efectiva un futuro más digital, teniendo en cuenta la innovación a través de alianzas y despliegue de diferentes tecnologías como propuesta de valor para el negocio.

Naranja prevé conservar su posición de liderazgo en el país. A partir de una planificación estratégica basada en desarrollo de productos, el objetivo es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar sus servicios utilizando tecnología de vanguardia, simple, intuitiva y facilitadora, de manera tal que los usuarios puedan incorporar en sus billeteras digitales Criptomonedas. El usuario, por cada compra realizada obtendrá ingresos en moneda digital dentro de su billetera, lo cual podrá reinvertirlas como así también utilizar ese excedente para abonar su resumen mensual. De esta manera se logrará agilizar transacciones, mejorar el posicionamiento de la marca e incrementar la rentabilidad en la empresa.

Dentro de los casos de éxito relacionados a desarrollo de productos se destaca Lemon Cash. Es una firma crypto-fintech lanzada en 2019 que aspiraba a transformar una billetera electrónica en la puerta de entrada a las criptomonedas. Hoy propone un nuevo sistema de pagos en pesos, pero ofrece la posibilidad de “cashback” en criptomonedas y la posibilidad de comprar y almacenarlas dentro de la aplicación. La misma consiguió recaudar 16 millones de dólares en una ronda de financiación. La empresa proyecta continuar su camino de innovación en el servicio dentro del ecosistema fintech.

Por su parte, CryptoMate también es considerada una fintech exitosa, la cual en 2021 desarrollo un ecosistema descentralizado para intercambiar criptomonedas en distintas redes.

Su modelo de negocios gira en torno a las comisiones por transacción, los intereses por adelanto de liquidez en criptomonedas, y el procesamiento de compras con tarjeta o transferencias internacionales.

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

Este instrumento de planificación estratégica servirá para definir el contexto de la empresa. Mediante el análisis de factores externos se podrá definir estratégicamente el camino a tomar.

Factores Políticos.

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. En 2022, el Congreso llega a un acuerdo de deuda con el FMI. Sin embargo, como el FMI no es una institución popular entre los argentinos, el acuerdo disminuye aún más la popularidad del presidente. No obstante, “el acuerdo proporcionará a los inversionistas seguridad jurídica y macroeconómica, lo que constituye un gran paso para volver a un crecimiento significativo y una parte importante de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, al tiempo que se aborda el problema de la deuda de Argentina y se tratan otros temas como la inflación, la pobreza y el desempleo”. (Santander Trade, 2022)

A los conflictos internos que el Presidente mantiene con la oposición se sumaron nuevos focos de batalla política para el gobierno: Movimientos sociales, sindicatos con paritarias, Patagonia rebelde (violencia en el sur Argentino), conflicto con Chile, con empresarios, malestar con el sector agropecuario.

En cuanto a comercio internacional, este gobierno considera seguir insertando al país en el mundo, aunque con algunas medidas que incentiven la producción nacional.

El gobierno de la Nación tendrá la iniciativa, durante este año, de impulsar leyes de energía y agro, aprobación del consenso fiscal, “Plan industrial 2030”, inversiones en obras públicas, conexión digital, vacuna propia para el Covid, planes por empleo, reequipamiento militar.

Factores Económicos.

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2021, el país tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como por el vigor mostrado por las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas.

La inflación estructuralmente alta del país aumentó en 2021 y alcanzó un estimado del 52,1%, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en parte porque una gran parte del déficit fiscal se monetiza. El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 4,7% en febrero de 2022 y una variación interanual de 52,3%.

“Según el FMI, la balanza general del gobierno representó un 0,7% del PIB, mientras que la deuda pública alcanzó el 104,5% en 2021. Además, el país ha ido avanzando en la renegociación de su deuda de USD 40.000 millones con el FMI, aunque todavía no se ha llegado a un acuerdo. Aunque la pandemia ha afectado significativamente a la economía

argentina, el país ha comenzado a recuperarse. En 2021, el gobierno continuó aplicando medidas para contrarrestar la crisis económica derivada de la pandemia, entre las que se incluyen el aumento del gasto sanitario, el apoyo financiero a los trabajadores y a los grupos vulnerables, el control de los precios de los alimentos y los suministros médicos, y las garantías de crédito para los préstamos bancarios a las PYME para la producción de alimentos y suministros básicos”. (Santander Trade, 2022)

Luego de un 2021 con un crecimiento del 10,3%, el panorama económico para la Argentina en 2022 parece aún más desafiante. “El gobierno perdió el quórum propio en el Senado y quedó con menos diputados, por lo que necesitará lograr acuerdos con la oposición para resolver los desequilibrios económicos que todavía no se han encarado”. (BBVA Research, 2022)

Se espera para 2022 un piso inflacionario de 50%, en un contexto en que se esperan reacomodamientos tarifarios y una aceleración de la tasa de devaluación del tipo de cambio oficial.

El Directorio del Banco Central de la República Argentina dispuso elevar e la tasa de interés nominal anual pasando de 42,5% a 44,5%.

En cuanto al dólar, los agentes del mercado financiero agrupados en el Relevamiento de Expectativas del Mercado estimaron que el tipo de cambio oficial mayorista alcanzará los \$160 por dólar a fin de diciembre de 2022.

Factores Sociales.

Argentina, con una población de 45.376.763 personas, se encuentra en la posición 32 de la tabla de población, compuesta por 196 países y mantiene una muy baja densidad de población, 16 habitantes por Km². (Datos Macro)

En cuanto a resultados de incidencia de pobreza e indigencia, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas (INDEC).

Argentina tiene responsabilidades nacionales con sus ciudadanos, dado el aumento en los precios de la energía y los alimentos; responsabilidades internacionales con el multilateralismo, la soberanía, la integración territorial y la protección de los derechos humanos; y responsabilidades humanitarias, como potencia agrícola ante la crisis alimentaria.(Consejo Económico y Social)

Los usuarios cada día apuntan más por lo digital, el uso de las billeteras virtuales es un fenómeno que está en alza en la Argentina.

En torno del consumo, seguirán persistiendo las dinámicas duales reflejando la polarización de configuración social y el deterioro estructural de la clase media, con sectores con mejor desempeño asociados a los segmentos de mayores ingresos, debilidad de los consumos típicos de los estratos medios y alguna oportunidad de incrementar volumen en los segmentos populares.

En cuanto a educación, el Estado Argentino asegura la gratuidad en el acceso a la misma desde el nivel inicial hasta el universitario, a través de las instituciones educativas de gestión estatal.

La cultura de Argentina está marcada por el carácter multiétnico y multicultural de su población, el fuerte sincretismo de sus formas de expresión y una positiva valoración del progreso y la modernidad, en la que se conjugan muchas identidades étnicas y un sentido de pertenencia a las culturas europeas y latinoamericanas.

Factores Tecnológicos.

El Presidente de la Nación, Alberto Fernández, presentó el plan de inversiones por alrededor de \$15 mil millones de pesos que llevará adelante la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i). El programa contempla iniciativas de innovación en Pymes, a fin de potenciar los beneficios de la Ley de Economía del Conocimiento; como así también apoyar proyectos estratégicos y de investigación básica.

Alberto Fernández afirmó que “para desarrollarnos no tenemos que distribuir asistencia social, tenemos que distribuir trabajo e inversión. Y en los tiempos que vivimos la inversión está ligada indefectiblemente a la ciencia y la tecnología”. (Argentina.gob.ar)

En 2021 empresas de todos los rubros aceleraron sus planes de transformación digital para hacer frente al impacto de la pandemia de Covid-19. Este año, la tendencia se profundiza a medida que más empresas implementan nuevas tecnologías.

En el sector financiero, las prioridades de TI en 2022 son la seguridad, la gestión de nubes y las infraestructuras de nube.

“Todos los sectores y todas las empresas están adoptando todo lo digital, ya que los datos y el acceso a la información mejoran continuamente las operaciones, el servicio al cliente, la toma de decisiones y nuestro uso de recursos. El rápido avance de la inteligencia artificial y el Big Data, internet de las cosas y todo junto con la promesa de la computación cuántica, son ondas tecnológicas que equivalen a una gran ola de cambio tecnológico” (David Vindel)

Factores Ecológicos.

A pesar de la cuarentena y el decreto de aislamiento social preventivo y obligatorio, en los primeros meses de 2020 se desmontaron 2000 hectáreas más que en el mismo período del año último.

"Ninguna guerra, ninguna recesión, ninguna otra pandemia, ha tenido un impacto tan dramático en las emisiones de CO2 durante el último siglo como el que ha logrado el covid-19 en pocos meses" (Matt McGrath).

La pandemia del Covid| obligó a las empresas a actuar en la contingencia. Pero también aceleró la transición hacia la sustentabilidad.

Muchas empresas modificaron sus prácticas de responsabilidad social en donde cobra cada vez más valor el entorno digital, sea a través de la inclusión financiera o el soporte para que las pymes puedan vender por canales electrónicos.

Las empresas fintech siguen ganando terreno en el mercado y en su mayoría están preocupadas y ocupadas en el triple impacto. Las más comprometidas certifican como empresas B.

Las empresas fintech, que vinculan las finanzas con la tecnología, no generan el impacto ambiental directo que producen otros sectores de la economía. "Por el contrario, su desarrollo consiguió reducir los recursos físicos y logísticos destinados a la prestación de servicios financieros, a la vez que se multiplicaron las posibilidades de acceso a estos". (Ignacio Plaza, presidente de la Cámara Argentina de Fintech)

Factores Legales.

Para promover la estabilidad del sistema financiero, el Banco Central ejerce sus facultades de regulación prudencial y de supervisión de las entidades, lleva adelante un

sistema de seguro de depósitos y cumple la función de provisión de liquidez de última instancia.

Monitorea al sistema financiero y al sistema de pagos.

El BCRA promueve la eficiencia del sistema, revisando permanentemente su regulación para permitir ahorros en los costos.

La Cámara Argentina de Fintech, que nuclea a empresas que prestan servicios de compra, venta y tenencia de criptomonedas en el país, propone lineamientos para un marco regulatorio del sector, que incorpore plenamente a estos activos al sistema financiero tradicional, en el caso de que las autoridades nacionales decidan avanzar en ese sentido.

El gobierno apuntaría en 2022 a concretar una regulación en torno al intercambio de criptomonedas con el fin de prevenir el lavado de activos.

Se abre la posibilidad de un proyecto de ley que busque definir la naturaleza jurídica de las criptomonedas y así brindar seguridad a todo el ecosistema.

En Argentina hay un proyecto de ley presentado por diputados para regular criptomonedas, mientras también existe un anteproyecto que cuenta con el aval de varios exchanges del país.

Con el fin de fortalecer la protección de los usuarios de servicios financieros, en 2020 se establecieron nuevas regulaciones para los PSP.

Conclusiones PESTEL.

El Gobierno y el FMI anunciaron que han llegado a entendimientos concretos de cara a un nuevo programa para refinanciar los vencimientos de deuda con el organismo entre 2022 y 2024. (Ver Anexo 1)

El acuerdo de Argentina con el FMI muestra que la prioridad es el gasto público y que la forma de financiarlo es con más impuestos.

El sector financiero representa algo menos del 15% del PIB. Dicho sector necesita no solo una reducción de la carga impositiva sino también una simplificación de la misma.

La economía ingresa a 2022 con debilidad política y una macro desafiada, con las autoridades obligadas a hacer algunas correcciones (tarifas y déficit fiscal), alta inflación y crecimiento modesto.

Se espera un magro desempeño del consumo en 2022, limitado por la recuperación del poder de compra, la debilidad del mercado laboral y las restricciones de acceso al crédito.

La política y la fuerte emisión monetaria ponen un piso alto a la inflación de 2022, que se proyecta en 55%, en el marco de un ajuste de tarifas y tipo de cambio que deberá encararse este año para corregir parte de los desequilibrios acumulados. (Ver Anexo 2)

Tras una caída del 3,2% en 2020, se estima que el PIB mundial se expandirá 4,4% en 2022 y 3,8% en 2023.

En 2021, el BCRA usó el tipo de cambio como principal ancla antiinflacionaria. Subió 22% en el año, apreciándose 18% en términos reales. Se proyecta un tipo de cambio de 160 para Diciembre 2022.

El Banco Mundial busca contribuir a reducir la pobreza a través de promover un crecimiento sostenible e inclusivo mediante la generación de financiamiento privado de largo plazo, mejorar la administración del sector público y la prestación de servicios, reducir los impactos del cambio climático.

En cuanto a tecnología, es un factor de oportunidades que permiten conseguir desde afuera los trabajos que el mercado local no genera, pero al mismo tiempo representa desafíos.

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Mediante este diagrama estratégico se podrán analizar las fuerzas competitivas de la empresa. De esta manera, aprovechar las oportunidades presentes en el mercado y disminuir las posibles amenazas.

Poder de negociación de los proveedores.

En el caso de Software, las empresas proveedoras de la industria son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que esperan poder obtener los beneficios que brinda proveer a organizaciones importantes que se encuentran liderando el rubro financiero, lo cual el poder de negociación es medio.

El poder de negociación de los proveedores es alta, ya que el mercado financiero está liderado por empresas importantes (Visa, MasterCard, American Express) que son clientes fundamentales para sus proveedores, por lo cual manejan los requisitos de la relación, lo cual aumenta el atractivo de la industria financiera.

Poder de negociación de los clientes.

Se observa una alta demanda de los productos y servicios ofrecidos por las empresas financieras ya que para los clientes son un medio de acceso al financiamiento.

El nivel de fidelización que existe en el sector es bajo.

Los clientes tienen una gran cantidad de información, que les otorga capacidad para decidir y su poder de negociación es alta.

En otros casos en los cuales existe un contrato de adhesión, la capacidad de negociación es baja, debido a que las cláusulas y condiciones de su relación están establecidas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El alto requisito de capital genera una barrera muy importante para los futuros participantes.

El empuje que últimamente dio la pandemia al desarrollo del comercio y las finanzas online en el país, amplió el horizonte y abrió la puerta para el ingreso de nuevos competidores.

Las fintechs han entrado a competir en servicios financieros específicos. Sin embargo, la incertidumbre regulatoria y la cuestión impositiva son barreras para avanzar, como así también la seguridad de IT.

Si bien las Fintech logran innovaciones que complacen a sus usuarios, tienen problemas para conseguir una escala mínima necesaria de clientes. La amenaza de entrada de nuevos competidores es media.

Entre las principales Fintechs se observan Brubank, Mercado Pago, Ripio, Ualá, Bitso, Lemon Cash, Prex.

Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Es importante tener en cuenta el papel que juegan los productos sustitutos.

En los últimos años se ha podido percibir una tendencia global hacia la digitalización de los servicios financieros. Durante la pandemia ha quedado demostrado que esta transición atiende una necesidad en la sociedad, ya que favorece notoriamente la inclusión financiera, a la vez que responde a una nueva forma de consumo.

Se observa el caso de las Fintech, las cuales ofrecen productos y servicios que compiten con los que ofrecen las instituciones financieras tradicionales, lo cual la amenaza es alta.

Rivalidad entre competidores existentes.

En el sector financiero cada empresa desarrolla su estrategia comercial.

La rivalidad entre competidores, debido al avance de la tecnología, es alta.

La competencia queda en mayor evidencia entre los bancos y las tecnologías de gran tamaño, como la billetera Ualá, Mercado Libre, Naranja X.

En cuanto a empresas que aplican el uso de Criptoactivos están Binance, Lemon, Ripio.

Conclusiones 5 Fuerzas de Porter.

Se concluye que dentro del sector financiero el poder de negociación de los proveedores varía, en cuanto a servidores se observa que es alta ya que las importantes empresas que lo lideran manejan requisitos de relación al momento de adquirir un nuevo proveedor. En cuanto a proveedores de software su poder de negociación es medio, ya que pueden sustituirse fácilmente por otras empresas.

El poder de negociación de los clientes es alta ya que ellos conocen las características de lo consumido y pueden optar por obtener el servicio de otras empresas.

En la industria financiera se observa una amenaza media de entrada de nuevos competidores debido a incertidumbres financieras e impositivas. Hay grandes barreras en cuanto a capital necesario para ingresar al mercado.

La amenaza de productos/servicios sustitutos es alta. En los últimos años se ha podido percibir una tendencia global hacia la digitalización de los servicios financieros, lo cual hace que las empresas inviertan capitales para generar productos innovadores.

La rivalidad entre competidores existentes, debido al avance de la tecnología, es alta. Buscan constantemente generar impacto en el público para destacarse de la competencia y ganar mercado.

Mercado

En nuestro país hay aproximadamente, 305 fintech, número que se triplicó en los últimos tres años. Estas compañías pertenecen a diversos ejes como pagos digitales, préstamos, inversiones, seguros, financiamiento colectivo, blockchain y criptoactivos.

En el último semestre se pasó de 14 a 20 millones de cuentas virtuales y se alcanzaron más de 5 millones de cuentas de inversión en el mercado de capitales, por \$ 38.000 millones. (Cronista, 2021)

El sector fintech de Argentina emplea unas 14.728 personas de manera directa y proyecta incorporar 5.683 nuevas posiciones este año.

El empleo directo en el sector, que agrupa a prestadoras de servicios financieros basados en la tecnología, ha crecido a una velocidad del 40 % interanual de manera sostenida desde 2017, en un país que ha estado atravesando las crisis económicas y la pandemia.

El ecosistema fintech en Argentina está integrado por 302 empresas.

Esas empresas están agrupadas en nueve verticales de negocios: pagos digitales (82), créditos (66), proveedor tecnológico (36), servicios fintech B2B (34), blockchain & criptoactivos (28), inversiones (21), insurtech (seguros) (15), financiamiento colectivo (14) y seguridad informática (6). (Cámara Argentina de Fintech, 2021).

Argentina es un país con algunas contradicciones. Pese a no contar con el mejor clima de negocios y tener una economía en crisis permanente, es cuna de grandes emprendedores, inversionistas los cuales son sus principales consumidores.

El empleo en el sector está distribuido en un 60 % varones y 40 % son mujeres.

Por zonas geográficas, las empresas contratan principalmente en la ciudad de Buenos Aires, y las provincias de Córdoba, Salta, Mendoza.

En cuanto a competencia directa dentro del mercado se encuentra Blockchain.com, una de las plataformas de criptomonedas más grandes del mundo que adquirió la fintech argentina SeSocio.

Ripio Exchange es una plataforma para que los argentinos puedan intercambiar criptomonedas por pesos argentinos. La cifra del millón de usuarios representa un hito clave que mantiene a Ripio como líder del mercado local y la posiciona entre las principales fintech de la región. Desde su nacimiento construyó alianzas estratégicas con Mercado Pago, Visa y Circle y cuenta con auditorías externas de compliance de las prestigiosas Ernst & Young y PwC. Hoy cuenta con un equipo de más de 150 empleados en la Argentina, Brasil, Uruguay, México y España. (IProUp, 2021)

CryptoMate es por su parte un ecosistema descentralizado y una guía basada en inteligencia artificial para que las personas y los modelos de negocio puedan beneficiarse de la nueva economía de las criptomonedas. CryptoMate tiene sede física en Buenos Aires, cuenta con 15 empleados y a su vez se sumó como una empresa más en el Estado de Delaware, EEUU. (Sitio Web: <https://cryptomate.me>)

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Actividades de Soporte.

- *Infraestructura de la empresa:*

En 2017 comenzaron un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente. La evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital.

Tarjeta Naranja repensó la forma de organizarse con la creación de Tribus y CoEs que buscan renovar las prácticas de trabajo.

La empresa está en permanente progreso, basándose en un nuevo diseño organizacional flexible.

En función de la evolución del negocio, la compañía decidió la creación de la Dirección Financiera y la Dirección de Riesgos. Por lo cual, las áreas contables y de finanzas se encuentran dentro de la empresa.

La empresa cuenta con cuatro pilares estratégicos los cuales son Experiencia al cliente, Eficiencia, Crecimiento y Cultura, con los cuales apunta a lograr mantener los valores históricos de Alegría en el trabajo, Puertas Abiertas, Mejora Continua y Pirámide Invertida (la organización al servicio del cliente).

La misión, visión y valores expresan la fuerza de la empresa y definen la cultura Naranja. Son la fuente de inspiración de la misma y describen el ideal de empresa que se pretende alcanzar.

La aprobación y supervisión de la implementación de políticas y estrategias está a cargo del directorio, el cual monitorea el cumplimiento del control interno, el marco regulatorio y el perfil de riesgo de la entidad para la toma de decisiones.

En Tarjeta Naranja se cumple con las normativas que exige la Ley Sarbanes Oxley de EEUU, que requiere implementar procedimientos y controles con el fin que la información sea precisa y confiable.

Toda la empresa se encuentra alineada bajo estándares y de esta manera, el compromiso con la calidad inspira a todos los procesos y operaciones, y se manifiesta en el desempeño de los colaboradores.

El modelo de gestión de Naranja permite reducir al mínimo los errores y otorga a los colaboradores metodologías y previsibilidad para realizar su trabajo. Hacia afuera se traduce en mayor confianza.

- *Recursos Humanos:*

La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento (Naranja, 2019).

La empresa cuenta con 3079 colaboradores, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: Por edad (21% menores de 30 años, 77% entre 31 y 50 años, 2% mayores de 50 años.) Por género (62% mujeres, 38% hombres.)

En la compañía están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura.

Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran.

En Naranja gestionan el clima e implementan diversas mediciones (Encuesta Naranja, Clima 1 Click, entrevistas de clima) con el objetivo de contar con la información necesaria para crear acciones que fomenten el bienestar en cada equipo (Naranja, 2019).

Cada gerencia delinea de modo coparticipativo con su equipo su propio plan de clima, adaptado a sus focos de gestión.

- *Tecnología:*

El objetivo de Naranja es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios. Continuará con los proyectos de Evolución Digital.

Sucursales del Futuro: diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes.

Dentro de uno de los pilares estratégicos de la empresa se sostiene ser reconocidos por facilitar a sus clientes una experiencia diferenciada en base a nuevas tecnologías.

En el marco del plan estratégico IT2022, la Dirección de Sistemas reformó la arquitectura tecnológica con el objetivo de ganar escalabilidad, estabilidad y seguridad.

La empresa utiliza un servidor creado especialmente para inteligencia artificial corporativa, IBM Power System AC922 en conjunto con H20 Driverless AI. Esta solución tecnológica posiciona a Naranja para obtener una ventaja competitiva en la prestación de servicios financieros a sus clientes.

La firma comenzó una evolución digital, que tiene como objetivo principal conocer e identificar a cada uno de sus usuarios, y está basada en 5 pilares: el camino que recorre un cliente de Naranja (desde la apertura de la cuenta en adelante), la atención en la sucursal del futuro, la aplicación móvil Naranja, estrategia de marketing digital personalizada y analítica avanzada para tomar decisiones basadas en datos.

Mediante esta tecnología se mejora significativamente la precisión y se reduce el tiempo de análisis para prevención de fraudes.

Con la incorporación de tecnologías accesibles para el cliente, aplicaciones, redes sociales y sistemas de auto atención, la evolución del sistema, que viró de una tarjeta de

consumo, hoy diversificó su oferta: entretenimiento, turismo y venta de teléfonos celulares, entre otros rubros.

- *Compras:*

Los proveedores de Naranja son aliados del impacto positivo en el entorno, comparten la ética. Deben cumplir ciertos requisitos tanto impositivos como datos de facturación y bancarios. Deben garantizar criterios económicos y financieros. Se incorporó la certificación de normas ISO 14001 en la evaluación de proveedores.

La cadena de suministro de Naranja está conformada por proveedores nacionales. Cuentan con proveedores de producción, y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

En 2019, Naranja contaba con 4518 proveedores activos, de los cuales 898 eran nuevos. Durante 2018 se avanzó con el proyecto de “Modelo de Gestión y Evaluación de proveedores”, con el fin de efectuar informes de riesgo y auditoría.

Desde Naranja se seleccionan productos que poseen valor social o ambiental agregado.

Actividades Primarias.

- *Logística interna:*

La cadena de valor en logística interna hace referencia a los procesos logísticos y suministro que los productos experimentan dentro de una misma empresa.

En Naranja, se han desarrollado diferentes tareas referidas al proceso ERP, que abarca desde la solicitud de una compra, pasando por los procesos de Facturación, Pagos, Bancos, Contabilidad, Stock y Cierres Contables.

El viejo Oracle-ERP fue reemplazado por Microsoft Dynamics AX, desempeñando tareas de transformación de datos, diseño de nuevos procesos, implementación de los módulos Proveedores, Facturación, Pagos y Bancos, Facturación de Clientes, Contabilidad y Balances, Impuestos, Stock y Compras, Desarrollos de Reporteria Power BI, Reporteria y Dashboards.

- *Operaciones:*

La empresa está en permanente progreso. Para realizar sus operaciones repensaron la forma de organizarse y se avanzó con la creación de Tribus, Centros de Excelencia y squads para crear experiencias end-to-end que permiten facilitarles la vida a los clientes y que buscan renovar las prácticas de trabajo.

Tribu Servicing, Tribu Visión, Cliente y Tarjeta, Tribu Marketing, Producto, Canales Asistidos, de Adquierecia, Seguridad de la Información, Customer Experience, Agilidad, Big Data & Advanced Analytic, Arquitectura, Riesgo de Crédito.

- *Logística externa:*

Tribu Visión, Cliente y Tarjeta: Comenzó a funcionar con cuatro squads. En cuanto a logística externa cabe destacar que encontramos el squad de Producción y Delivery, responsable de la emisión de los plásticos y de la entrega de los mismos a los clientes.

- *Marketing y ventas:*

En el año 2002, Naranja integró a la empresa el área de Marketing. El objetivo consistía en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para conservar informados a los clientes de los beneficios que pueden encontrar y al directorio de todo lo que pasa en el mercado a nivel nacional.

Tribu Marketing: Se ocupa de posicionar la marca y maximizar el tráfico y las ventas en los canales digitales, aumentar el conocimiento de nuestra propuesta de valor, planes, promociones y productos; como así también, aumentar la autogestión de los clientes.

Squad Origenación: encargado de la venta de las tarjetas tanto titulares como adicionales.

- *Servicios:*

El equipo dedicado a la medición de la experiencia pasó a ser parte del COE de Customer Experience, en pos de la integración con procesos relacionados al diseño de productos y servicios, con la misión de generar insights cada vez más contundentes para la gestión de la Experiencia del Cliente.

A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades.

En cuanto a las mediciones se observa la Voz del Cliente Relacional de Marca, Voz del Cliente Relacional de Comercios, La Voz del Cliente Transaccional de Canales.

El indicador grupal de Facilidad, dejó de ser medido en Casas Naranja y Call Center; y se definió que sea liderado por las Tribus y equipos que diseñan los procesos que tienen impacto en la experiencia que viven los clientes.

Marco teórico

Para la realización del siguiente trabajo fue preciso contar con una base de conocimiento que permitiera fundamentar las aplicaciones que se desarrollaron.

Se exponen a continuación aspectos conceptuales y fundamentos teóricos que facilitarán la comprensión.

Se hizo referencia a herramientas que permitieron obtener un análisis del contexto externo y del ambiente interno.

Herramientas de diagnóstico

El entorno contextual se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Puesto que esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior.

(Idalberto Chiavenato. 2017. Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones – 3° edición).

Análisis PESTEL. Hace foco en la evaluación de factores externos presentes en el contexto y/o mercado y sus capacidades para condicionar la estrategia organizacional.

Dicho análisis plantea la división de los factores externos en cinco grupos principales:

Políticos-legales: son aquellos factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las empresas. Los más conocidos son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria, y los aranceles. También engloba a otros como los sistemas de gobierno, las situaciones de guerra y los tratados internacionales vigentes.

Económicos: tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación, entre otros, son los más conocidos dentro de esta categoría. Por lo general, los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos.

Socio-culturales: hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, etc.

Tecnológicos: se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros.

Ambientales: los factores más destacados de esta categoría son el cambio climático, las variaciones de las temperaturas y, por supuesto, la legislación hacia el medio ambiente.

(Harvard Deusto – EAE Business School).

Cinco Fuerzas de Porter. El modelo de competencia de cinco fuerzas es la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes.

Las cinco fuerzas competitivas incluyen:

- 1) la competencia de vendedores rivales
- 2) la competencia de nuevos participantes a la industria
- 3) la competencia de los productores de productos sustitutos

4) el poder de negociación de los proveedores

5) el poder de negociación de los clientes.

(Arthur A. Thompson - University of Alabama. Margaret A. Peteraf - Dartmouth College. 2012. Administración estratégica. Teoría y Casos. Decimoctava Edición).

Análisis Interno.

El principal propósito del análisis es facilitar una comparación, actividad por actividad, de la eficacia y eficiencia con la que una empresa entrega valor a sus clientes en relación a sus competidores.

Cadena de Valor: El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio. Todas las actividades que desempeña una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, llamada así porque el propósito de las actividades de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores.

(Arthur A. Thompson - University of Alabama. Margaret A. Peteraf - Dartmouth College. 2012. Administración estratégica. Teoría y Casos. Decimoctava Edición).

“La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño”.

(Idalberto Chiavenato. 2017. Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones – 3° edición).

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

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 externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Implementar las estrategias.

(Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. 2015. Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral. Décima Edición).

“La estrategia empresarial es el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia”. (Manene, L. M., 2013).

La planificación estratégica tiene una serie de herramientas que facilitan el trabajo de establecer metas y la elaboración de planes. La matriz de Ansoff es una de ellas.

Matriz de Ansoff. Funciona como un identificador de las oportunidades que tiene una empresa para su crecimiento, ya que le provee a la organización una guía para orientar sus esfuerzos de posicionamiento en el mercado y establecer la ruta más adecuada para alcanzar

las metas propuestas. Dicha matriz contiene múltiples opciones estratégicas dependiendo de cada negocio recorrido por la empresa.

(Editorial Grudemi. 2018. Matriz de Ansoff. Recuperado de Enciclopedia Económica)

En el caso en que las empresas ya tengan posición en el mercado, pueden poner en práctica estrategias que se orienten a la búsqueda de nuevas oportunidades.

La estrategia de desarrollo de producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan.

(Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. 2015. Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral. Décima Edición).

Consiste en ir desarrollando nuevos productos, ingresando en nuevos mercados, asumiendo ciertos riesgos.

Diagnóstico

A través del análisis que se desarrolló se pudieron conocer las condiciones actuales de la industria donde opera Tarjeta Naranja.

Analizar los procesos y estrategias que impulsan el crecimiento de la empresa permitirá reforzar los pilares que sostienen a la misma y proyectar el horizonte en conjunto con la comunidad.

Con motivo del contexto mundial de pandemia de COVID-19 se focalizaron actividades tendientes a la protección de marca digital. Los usuarios se volcaron a las redes de manera masiva. Ante este nuevo escenario Naranja diseñó una estrategia de contenido enfocada en acercarles a sus clientes información útil de autogestión, con lo cual la interacción de los usuarios con la tecnología se incrementó en gran medida.

A pesar de los conflictos de los últimos meses vinculados con la pandemia, el sistema financiero argentino muestra indicadores de solidez.

Respecto al negocio, Naranja redefinió su propósito para convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida de Argentina, lo que permitirá escalar con simplicidad y masividad, nuevos productos y servicios facilitando la eficiencia.

La empresa no ha sufrido impactos significativos en sus resultados como consecuencia de la pandemia.

A partir de la lectura y análisis de la industria, podemos concluir que Tarjeta Naranja se encuentra en condiciones de aplicar una planificación estratégica basada en criptomonedas mediante el uso de canales digitales. La empresa potenciará la iniciativa Futuro del Trabajo, enfocada en cómo mejorar la experiencia a sus colaboradores, priorizando el bienestar y cuidado.

El fuerte crecimiento del comercio electrónico tuvo envión durante la pandemia, con un crecimiento del 68% entre 2021-2022 cuando las tiendas virtuales eran casi la única alternativa para hacer compras de cualquier tipo. Se destacó la ampliación de la base de consumidores electrónicos, con más de 600.000 personas que hicieron su primera compra Online. La habitualidad de compra se mantuvo en los consumidores que ya conocen la modalidad.

Este y otros factores como el uso de billeteras digitales o una mayor presencia de consumidores en la red, llevó a los empresarios a identificar cuatro estrategias para la nueva etapa del comercio electrónico en el país.

Las estrategias se concentran en reconocer tanto a la competencia, como a los consumidores a los que quieren llegar y reconectar o generar un atractivo distinto en la comunicación.

En un mundo cada vez más conectado y dependiente de las herramientas digitales, resulta importante detectar y potenciar oportunidades de crecimiento.

Latinoamérica es una de las regiones más interesantes para que se vayan probando todas estas herramientas tecnológicas, debido a los problemas económicos y financieros a los cuales se enfrenta.

En un país como Argentina, donde hablar de inflación y emisión monetaria es un tema recurrente, el foco está en la construcción de economía cripto.

La situación es inestable. A partir del último cepo, el mercado de criptomonedas en Argentina comenzó a crecer, ya que ahorristas que querían comprar dólares no podían hacerlo.

Los últimos datos obtenidos arrojan que la inflación de Argentina se sitúa en 58% interanual. Se espera un crecimiento económico del 3,6% para el año 2022. Estas proyecciones colocan al crecimiento regional entre los más bajos del mundo en un momento en que la región enfrenta grandes incertidumbres y han provocado que se busquen alternativas de ahorros para no perder poder de compra.

El mercado de las criptomonedas ha tenido un impacto exitoso, convirtiéndose en una alternativa beneficiosa para todos los argentinos, a la hora de invertir, contrarrestar la

inflación y guardar el valor del dinero en activos financieros útiles y respaldados en los mercados bursátiles. (IProfesional - Copyright ©2022. Emprendimientos Corporativos S.A)

En la industria, la rivalidad entre competidores, debido al avance de la tecnología, es alta. La misma tiene tendencia de crecimiento por lo cual existe una alta amenaza de productos sustitutos.

La misión de Tarjeta Naranja, “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>), va en conjunto con la estrategia que se plantea, la cual permitirá ampliar la participación en el mercado.

La estrategia que se busca aplicar es una estrategia de desarrollo de productos. La misma intenta crear nuevos productos en el mismo mercado en donde opera, aprovechando la oportunidad que ofrece el mercado con respecto al incremento de transacciones en comercio electrónico, y la necesidad de la población de incorporar hábitos de ahorro.

La compañía ofrecerá a su mercado habitual un nuevo producto, buscando satisfacer las necesidades de los consumidores y fidelizarlos.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

Luego de analizar la información descrita con anterioridad, y teniendo en cuenta el relevamiento de la empresa Naranja, se decidió llevar a cabo la planificación estratégica. Orientada a un nuevo mercado y target de consumidor, que mejorará el posicionamiento de la marca, se desarrollará un nuevo producto dentro de Naranja X, que añadirá valor al ecosistema de productos e incrementará la cartera de clientes de la empresa.

Este proyecto consiste en realizar una alianza estratégica con la fintech Crypto.com, y crear en conjunto una nueva tarjeta, llamada “NX Cryptocard”.

Usuarios de Naranja X podrán operar mediante la plataforma Crypto.com, para la compra y venta de monedas virtuales, que podrán ser usadas para realizar pagos o inversiones. En la misma podrán también almacenarlas como manera de ahorro, de tal forma que generarán ganancias o pérdidas para el cliente. Esta innovación permite operar a nivel internacional, una cualidad de las monedas virtuales.

Luego de realizada la compra/venta de moneda digital dentro de la plataforma Crypto.com, podrán transferirlas a NX Cryptocard, tarjeta que estará vinculada con la billetera virtual de Naranja X del cliente, con la cual tendrán la oportunidad de realizar diversas operatorias.

Para poder realizar pagos en comercios adheridos, las criptomonedas transferidas a la billetera virtual de Naranja X serán convertidas en moneda de curso legal, tomando como valor el tipo de cambio del día de la operación.

Mediante el uso de esta tarjeta, los usuarios recibirán en la misma moneda digital un cashback correspondiente al 2% del importe abonado.

Para implementar correctamente la estrategia es necesaria la reestructuración de equipos de trabajo que estén alineados a los objetivos de la misma.

El proceso de selección es clave para sostener la cultura de Naranja, de tal manera que se pone especial atención en ello. Es la primera instancia de fidelización de los colaboradores, y en cada etapa los postulantes comienzan a sentir la cultura de la empresa. La exigencia que se pondrá de manifiesto en cada una de las etapas despierta en los aspirantes el sentimiento de pertenecer. El proceso de selección se basa en un modelo de competencias,

se buscará capacidad, alegría, ganas de trabajar con responsabilidad, dedicación y compromiso.

Objetivos

Objetivo General.

Incrementar la cartera de clientes que utilicen la plataforma Crypto.com aliada con NX Cryptocard, en 520.000 usuarios para Diciembre 2026.

Justificación: Se realizó una encuesta, [Encuesta para obtención de información de mercado](#), la cual está ubicada en el apartado ANEXO, donde se muestra el relevamiento de información que permitió detectar nuestro mercado meta, teniendo en cuenta los usuarios que actualmente ya son clientes de Naranja.

En la misma se obtuvieron datos estadísticos sobre un total de 327 personas. Un 61% ya utiliza plataformas de criptomonedas. Se obtiene como resultado que un 71% del total de encuestados utilizaría tarjetas de débito/crédito asociadas a monedas digitales, de los cuales 31% ya son clientes de Naranja.

El cambio en los hábitos de los clientes y la presencia de nuevos competidores nos obliga a ser más ágiles en nuestra respuesta a los clientes.

Enfocados en ellos y en la diversidad de aspectos que tiene el negocio financiero, las fintechs no sólo pujan por los clientes, sino que también tienen la misión de colaborar para que crezca el porcentaje de la población con acceso financiero y así contribuir a la inclusión.

Las fintech buscan con distintas estrategias atraer cada vez más consumidores, aprovechando la tecnología como facilitador de trámites. El cliente actual no sólo requiere beneficios o ahorro de dinero, no perder tiempo se convirtió en crucial en la era de la transformación digital.

Objetivos Específicos.

- Reestructuración de equipos de trabajo para realizar las innovaciones propuestas por la alianza. Incorporar y capacitar al menos 7 colaboradores durante el período Enero 2023- Junio 2024.

Justificación: Los recursos humanos y su rol impulsor en la transformación digital en las empresas.

La transformación de los RRHH, el impacto de las nuevas tecnologías y el compromiso de los empleados en un entorno de continuos cambios es clave para que Naranja pueda ser competitiva. Para ser innovadores es necesario reinventarse y tener actitud frente a los cambios, ya que se necesita un equipo de trabajo que responda a estas necesidades de negocio en tiempo real.

- Readaptar la App Naranja X incorporando una cuenta apta para recibir criptomonedas, de manera que permita el acceso eficiente y pueda ser utilizado correctamente con la nueva función de inversión con la alianza propuesta con Crypto.com. Se llevará a cabo en el período comprendido entre Junio 2024 – Enero 2026, en el cual también se crearán los primeros 50.000 plásticos NX Cryptocard.

Justificación: Las empresas de éxito están orientadas a la innovación tecnológica y van a la par de las tendencias del mercado. El usuario de Naranja exigirá inmediatez, simplificación e hiperconectividad en su billetera virtual de Naranja X.

Innovar en asistencia virtual dentro de la App será fundamental para el buen manejo de la misma.

La creación de tarjetas de plástico tiene como objeto un uso más cotidiano como medio de pago. La innovación en la App Naranja X permitirá que el usuario, con solo activar su tarjeta, obtenga una versión digital hasta se le entregue el plástico.

- Plan de comunicación y captación de clientes, de al menos el 50% del mercado meta, que permita conocer la alianza concretada y los productos resultantes de ella durante el período Enero 2026 – Diciembre 2026.

Justificación: Para captar la atención de las personas que componen el mercado en estudio es necesario realizar un plan publicitario en el cual se den a conocer el producto y los beneficios que se obtendrán de la alianza realizada.

La empresa Naranja debe captar la atención del cliente, la primera impresión marcará el futuro de la relación con él. Luego de captar su atención es importante generarle interés ofreciendo valor agregado, se deben mostrar los beneficios que generará el producto.

La transformación digital implica un cambio en la mentalidad de toda la organización.

Planes de acción

A continuación se desarrollarán los planes de acción acordes para lograr el cumplimiento de cada objetivo específico mencionado. Los mismos incluyen descripción de la actividad a desarrollar, fecha de inicio y fin, área que lo ejecutará y su responsable, recursos físicos necesarios para llevarlos a cabo y agentes tercerizados si correspondiera.

Responsables mencionados para llevar a cabo los planes de acción fueron obtenidos de la plataforma LinkedIn. Se encuentran actualmente trabajando en Naranja.

Se adjunta enlace hacia Excel externo para poder visualizar con mejor resolución los planes de acción desarrollados.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1KpqOa124M7C1NnI6RSPG9HhWvmpDFoBR/edit?usp=sharing&oid=110317158763562840543&rtpof=true&sd=true>

Plan de acción 1.

PLAN DE ACCIÓN N°1							
N°	TÁCTICA	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN
		INICIO	FIN	AREA	RESPONSABLE		
1	Determinar cantidad de vacantes a cubrir.	ene-23	feb-23	RECURSOS HUMANOS (Head of People Business Partner)- GERENCIA	Sabrina Carrion -Pablo Caputto	Personal	
2	Desarrollar las diferentes descripciones de puestos.	feb-23	abr-23	RECURSOS HUMANOS (Head of People Business Partner)	Sabrina Carrion	Personal - Papelería - Equipos tecnológicos (PC)	
3	Realizar una investigación en fuentes internas y externas para captar individuos calificados.	abr-23	may-23	RECURSOS HUMANOS (Head of People Business Partner)	Sabrina Carrion	Personal - Equipos tecnológicos (PC) - Teléfonos celulares	
4	Hacer uso de un sistema de información que permita recolectar los datos de posibles candidatos.	may-23	jun-23	Gerencia de Seguridad de la información	Ana Laura Torres del Santo	Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
5	Aplicar evaluaciones, pruebas e investigaciones a cada candidato.	jun-23	jul-23	RECURSOS HUMANOS (Head of People Business Partner)	Sabrina Carrion	Personal - Papelería - Equipos tecnológicos (PC)	
6	Selección y determinación de entrenamiento de cada puesto.	jul-23	sep-23	RECURSOS HUMANOS (Head of People Business Partner)	Sabrina Carrion	Personal	
7	Implementación del plan de inducción y capacitación.	sep-23	dic-23	Dirección de Sistemas - Dirección de Operaciones	IT Manager Federico Canepa / Susana Bergero	Personal - Papelería - Equipos tecnológicos (PC)	Blockchain A-Z
8	Valoración del rendimiento y desempeño.	dic-23	feb-24	RECURSOS HUMANOS (Head of People Business Partner)	Sabrina Carrion	Personal -Papelería	
9	Creación de equipos bajo la iniciativa "Talento Flux"- Proyectos de alto impacto.	feb-24	abr-24	Dirección de Sistemas - Dirección de Operaciones	IT Manager Federico Canepa / Susana Bergero	Personal -Equipos tecnológicos (PC)	
10	Escuela de conductores- Desarrollar futuros líderes en el equipo.	abr-24	jun-24	Dirección de Sistemas - Dirección de Operaciones	IT Manager Federico Canepa / Susana Bergero	Personal -Equipos tecnológicos (PC)	

Plan de acción 2.

PLAN DE ACCIÓN N° 2							
N°	TÁCTICA	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN
		INICIO	FIN	AREA	RESPONSABLE		
1	Investigación y definición de estrategia de diferenciación comercial.	jun-24	jul-24	CMO Comercial	Silvana Jachevasky	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
2	Coordinar reuniones con programadores para acordar el desarrollo de las mejoras dentro de la App.	jul-24	ago-24	CMO Comercial- Dirección de Sistemas - Ingeniero de App	Silvana Jachevasky - Lucas Incatasciato- Platform Engineer- Danilo Paez	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
3	Alianza con plataforma Crypto.com	ago-24	sep-24	Dirección de Sistemas	Lucas Incatasciato- Platform Engineer	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
4	Benchmark - Medición de rendimiento.	sep-24	oct-24	Dirección de Sistemas	Lucas Incatasciato- Platform Engineer	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
5	Creación de equipos de trabajo multidisciplinarios. (Naranja y Crypto.com)	oct-24	dic-24	CMO Comercial - Dirección de Sistemas	Silvana Jachevasky - Lucas Incatasciato- Platform Engineer	Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
6	Desarrollo de la funcionalidad a brindar por la alianza.	dic-24	mar-25	Dirección de Sistemas - Ingeniero de App	Lucas Incatasciato- Platform Engineer- Danilo Paez	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
7	Mejorar las tácticas en marketing digital.	mar-25	abr-25	CMO Comercial	Silvana Jachevasky	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
8	Kit de herramientas de educación financiera dentro de la App.	abr-25	may-25	CMO Comercial - Dirección de Sistemas - Ingeniero de App	Silvana Jachevasky - Lucas Incatasciato- Platform Engineer- Danilo Paez	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
9	Prueba remoto del producto.	may-25	jul-25	Dirección de Sistemas - Ingeniero de App	Lucas Incatasciato- Platform Engineer- Danilo Paez	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
10	Cronograma de control y desempeño.	jul-25	sep-25	CMO Comercial - Dirección de Sistemas	Silvana Jachevasky - Lucas Incatasciato- Platform Engineer	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
11	Realizar las modificaciones necesarias para mejoras dentro de la App.	sep-25	nov-25	Dirección de Sistemas - Ingeniero de App	Lucas Incatasciato- Platform Engineer - Danilo Paez	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
12	Creación de plásticos NX Cryptocard.	nov-25	ene-26	Tribu Vision - Cliente y Tarjeta	Tribu Producción y Delivery	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	

Plan de acción 3.

PLAN DE ACCIÓN N° 3							
N°	TÁCTICA	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN
		INICIO	FIN	AREA	RESPONSABLE		
1	Identificar el público meta, cliente ideal.	ene-26	mar-26	CMO Comercial- Líder Martech	Silvana Jachevasky - Juan Pablo Juarez Pascual	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
2	Interactuar con comunidad Crypto.	mar-26	abr-26	CMO Comercial- Líder Martech	Silvana Jachevasky - Juan Pablo Juarez Pascual	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
3	Mantener y administrar la participación de la comunidad a través de redes sociales.	abr-26	may-26	CMO Comercial- Líder Martech	Silvana Jachevasky - Juan Pablo Juarez Pascual	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
4	Interacción con influencers del ámbito que puedan promocionar el producto.	may-26	jun-26	CMO Comercial- Líder Martech	Silvana Jachevasky - Juan Pablo Juarez Pascual	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
5	Implementar campaña Marketing de Afiliados.	jun-26	jul-26	CMO Comercial- Líder Martech	Silvana Jachevasky - Juan Pablo Juarez Pascual	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	Farkas Group - Agencia de Marketing
6	Combinar la fidelización de las audiencias con la educación sobre el producto - Marketing de contenido.	jul-26	ago-26	CMO Comercial- Líder Martech	Silvana Jachevasky - Juan Pablo Juarez Pascual	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	Farkas Group - Agencia de Marketing
7	Anunciar lanzamiento de producto mediante Newsletter.	ago-26	sep-26	Dirección de Sistemas - Líder Martech	Lucas Incatasciato- Platform Engineer / Juan Pablo Juarez Pascual	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	BeInCrypto
8	Evento de lanzamiento de la nueva funcionalidad.	sep-26	oct-26	CMO Comercial- Líder Martech	Silvana Jachevasky - Juan Pablo Juarez Pascual	Salón - Equipos tecnológicos - personal - Catering	Farkas Group - Agencia de Marketing
9	Medición del resultado de la comunicación.	oct-26	nov-26	CMO Comercial- Líder Martech	Silvana Jachevasky - Juan Pablo Juarez Pascual	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	
10	Realizar reportes con KPIs para mejorar aspectos e incrementar cantidad de clientes.	nov-26	dic-26	CMO Comercial- Líder Martech	Silvana Jachevasky - Juan Pablo Juarez Pascual	Oficina - Personal - Equipos tecnológicos (PC)	

Plan de acción 3.

PLAN DE ACCIÓN	ACTIVIDAD	DESDE	HASTA	ene-26	feb-26	mar-26	abr-26	may-26	jun-26	jul-26	ago-26	sep-26	oct-26	nov-26
3	1	ene-26	mar-26											
	2	mar-26	abr-26											
	3	abr-26	may-26											
	4	may-26	jun-26											
	5	jun-26	jul-26											
	6	jul-26	ago-26											
	7	ago-26	sep-26											
	8	sep-26	oct-26											
	9	oct-26	nov-26											
	10	nov-26	dic-26											

Presupuesto

El presupuesto necesario para la planificación estratégica será dividido según cada plan de acción propuesto.

Plan de acción 1.

En el presente plan de acción, personal de la empresa estará a cargo del desarrollo del mismo. A continuación se mencionan los recursos humanos necesarios para su ejecución:

- Sabrina Carrión - Head of People Business Partner. Recursos Humanos.
- Pablo Caputto – Gerencia.
- Ana Laura Torres del Santo – Gerencia de Seguridad de la Información.
- Federico Canepa – Dirección de Sistemas.
- Susana Bergero – Dirección de Operaciones.
- Capacitadores Blockchain AZ- Curso.

En cuanto al personal necesario para implementar este plan de acción se prevé que sean sin costo sobre el proyecto debido a que Sabrina Carrión se desempeña en la empresa como Jefa de personal, y cuenta con conocimientos y aptitudes relacionadas con la selección de personal, coordinación de equipos, Dirección y desarrollo de proyectos. Realizará estas tareas en tiempo parcial.

Por su parte, Pablo es CEO de Naranja. Su propósito será transformar las finanzas de millones de personas, para que puedan hacer un mejor uso de su dinero. De esta manera será protagonista del desarrollo y evolución del mundo financiero.

Ana Laura Torres del Santo es Jefa de Auditoría informática interna de la empresa Naranja. Cuenta con experiencia en áreas de seguridad, cumplimiento regulatorio, gestión de riesgos de IT y auditoría interna en la industria financiera. Destinará parte de su tiempo a este proyecto.

Federico Canepa es IT Manager de la empresa, se encargará tanto de este proyecto como de otros actuales en la empresa. Dentro de su experiencia se destaca la gestión de proyectos e implementación de sistemas, Planificación y control de presupuestos de sistemas, gestión de capacidades.

En dirección de operaciones contamos con Bergero Susana, inspirará al equipo y los impulsará a liberar su potencial gracias a su mirada estratégica y el concepto de innovación que la destaca.

En base a consultas realizadas a personal del área y la necesidad que surge, se llevará a cabo la búsqueda de 7 puestos para el desarrollo de esta primera etapa los cuales trabajaran en conjunto con personal de la empresa antes mencionado.

- Analista Financiero. – Salario Mensual \$114875.
- Ingeniero técnico de ventas. – Salario Mensual \$251631.

- Analista legal. – Salario Mensual \$108582.
- Backend con experiencia en blockchain. – Salario Mensual \$111739.
- Especialista en soporte técnico de activos digitales. – Salario Mensual \$74145.
- Ingeniero Manual QA especializado en multiplataformas. – Salario Mensual \$172195
- UX-UI Designer. – Salario Mensual \$111768.

Utilizando la plataforma Glassdoor, se obtuvo el sueldo base promedio para cada colaborador que formará parte de esta etapa del proyecto. Si bien la empresa debe tener en cuenta estos costos desde el momento en que se incorporan, el mismo será sumado en el plan de Acción 2, momento en el cual comienzan a ser productivos.

Para implementar el plan de inducción y capacitación a los nuevos colaboradores, la empresa deberá contratar el curso de Blockchain AZ el cual tendrá un valor de USD85 para cada colaborador que ingrese. En esta oportunidad serán 7, siendo éste el único costo extra que deberá afrontar la empresa.

Presupuesto para implementación del plan de Acción 1. [Ver Anexo.](#)

Capacitación Práctica			
		USD	Total
Curso Blockchain AZ	7 colaboradores	85	595*
*Cotización expresada en dólares. TC Vendedor BNA día de pago.			
Se adjunta en ANEXO presupuesto obtenido de www.udemy.com			

Plan de acción 2.

En este plan de acción los recursos humanos que formarán parte son los siguientes:

- Silvana Jachevasky – CMO Comercial.
- Lucas Incatasciato- Platform Engineer- Dirección de Sistemas.
- Danilo Paez - Senior Software Engineer Technical Lead Mobile Core
- Tribu Producción y Delivery
- Se sumarán los 7 colaboradores incorporados en el plan de Acción 1.

Por su parte, Silvana Jachevasky es CMO en Naranja X. Estará a cargo de los equipos de Branding y Performance, con foco en la implementación de tecnología y el uso de modelos de datos para personalizar las acciones de Marketing. Liderará el proceso de Evolución Digital de Naranja X. Implementará metodologías ágiles y equipos multidisciplinarios.

Lucas Incatasciato, Ingeniero de plataforma, se encargará de la administración de Sistemas. Trabjará en conjunto con Danilo Paez, quien es Ingeniero de Software de la empresa y está a cargo del desarrollo de la App de Naranja X.

En conjunto coordinarán la alianza con Crypto.com. No será un costo extra para la empresa ya que para la plataforma será un beneficio. Tienen como objetivo acelerar el proceso de integración con red de tarjetas de crédito. El tamaño y prestigio de Tarjeta Naranja presupone una ventaja para Crypto.com ya que les permitirá escalar con eficiencia.

En cuanto al personal de la empresa no generará costo, solo se deberán prever las remuneraciones correspondientes a los 7 colaboradores que ingresaron recientemente.

El plazo por el cual deberá trabajar este equipo será de 28 meses, teniendo en cuenta el tiempo requerido para el plan de Acción 1.

La tribu de producción y Delivery se encargará de la emisión de los plásticos y de la entrega de los mismos a los clientes. Serán los promotores del uso de la tarjeta y evitar la baja como clientes.

Presupuesto para implementación del plan de Acción 2. [Ver Anexo.](#)

Puesto	Salario Mensual*	Plazo	Total
Analista Financiero	\$ 114.875,00	Sep 23 - Dic 25	\$ 3.216.500,00
Ingeniero técnico de Ventas	\$ 251.631,00	Sep 23 - Dic 25	\$ 7.045.668,00
Analista Legales	\$ 108.582,00	Sep 23 - Dic 25	\$ 3.040.296,00
Backend	\$ 111.739,00	Sep 23 - Dic 25	\$ 3.128.692,00
Soporte Técnico	\$ 74.145,00	Sep 23 - Dic 25	\$ 2.076.060,00
Ingeniero QA	\$ 172.195,00	Sep 23 - Dic 25	\$ 4.821.460,00
UX-UI Designer	\$ 111.768,00	Sep 23 - Dic 25	\$ 3.129.504,00
PRESUPUESTO SALARIOS			\$ 26.458.180,00
*Salario base promedio- www.glassdoor.com.ar			
		USD	Total
Emisión de Plásticos NX Cryptocard	50.000 unidades	0,28	14000*
*Cotización expresada en dólares. TC Vendedor BNA día de pago.			
Se adjunta en ANEXO presupuesto obtenido de Empresa IDENTIMAX SA			

Plan de acción 3.

La implementación de estas acciones orientadas a un plan de comunicación y captación de clientes será fundamental ya que garantizará la difusión del nuevo producto de una manera eficiente y adaptada al mercado objetivo, minimizando los esfuerzos de la empresa. Para su correcta ejecución trabajará en conjunto personal que actualmente se encuentra desarrollando tareas dentro de la misma. Por lo cual, esto no reflejará costo extra para Tarjeta Naranja.

Como se indicó Silvana Jachevasky es CMO en Naranja X. Liderará equipos de Branding y Performance, con foco en la implementación de tecnología y el uso de modelos de datos para personalizar las acciones de Marketing a esta nueva alianza. El proceso de Evolución Digital de Naranja X estará a su cargo. Implementará metodologías ágiles y equipos multidisciplinarios.

Trabjará en conjunto con Juan Pablo Juarez Pascual, quien buscará el crecimiento a través del marketing y la tecnología. Se encargará de la gestión de productos digitales y las estrategias de marketing digital como la participación en redes sociales e interacción con influencers del ámbito.

Lucas Incatasciato, Ingeniero de plataforma, lanzará el producto mediante Newsletter. La empresa ya cuenta con la herramienta para poder brindarlo, por lo cual se prevé que sea sin costos extras.

En esta etapa de la implementación será necesario que sigan involucrados los 7 colaboradores ya incorporados a la empresa, para el seguimiento y desarrollo óptimo del producto. Los mismos se encontrarán capacitados y el producto estará en condiciones de ser lanzado al mercado. Trabjarán durante 12 meses, lo cual se estima un costo de \$11.339.220.

Será necesario implementar una campaña de marketing de afiliados en la cual se desarrolle el concepto creativo y la estrategia de lanzamiento del nuevo producto. Para combinar la fidelización de las audiencias con la educación sobre el producto se generará Marketing de contenido (calendario de contenido redes sociales). Una vez que el producto se encuentre en condiciones de ser introducido al mercado se realizará un evento de lanzamiento. Estas actividades estarán a cargo de la agencia de Marketing “Farkas Group”.

A continuación se reflejará el costo total de este plan de acción de comunicación.

Presupuesto para implementación del plan de Acción 3. [Ver Anexo.](#)

Puesto	Salario Mensual*	Plazo	Total
Analista Financiero	\$ 114.875,00	Ene 26 - Dic 26	\$ 1.378.500,00
Ingeniero técnico de Ventas	\$ 251.631,00	Ene 26 - Dic 26	\$ 3.019.572,00
Analista Legales	\$ 108.582,00	Ene 26 - Dic 26	\$ 1.302.984,00
Backend	\$ 111.739,00	Ene 26 - Dic 26	\$ 1.340.868,00
Soporte Técnico	\$ 74.145,00	Ene 26 - Dic 26	\$ 889.740,00
Ingeniero QA	\$ 172.195,00	Ene 26 - Dic 26	\$ 2.066.340,00
UX-UI Designer	\$ 111.768,00	Ene 26 - Dic 26	\$ 1.341.216,00
PRESUPUESTO SALARIOS			\$ 11.339.220,00
*Salario base promedio- www.glassdoor.com.ar			
Farkas Group - Marketing			
Campaña de Lanzamiento Afiliados			\$ 150.000,00
Calendario de Contenido RRSS			\$ 60.000,00
Evento de Lanzamiento de Producto			\$ 400.000,00
PRESUPUESTO TOTAL AGENCIA DE MARKETING			\$ 610.000,00
Los precios detallados no incluyen IVA.			

Análisis financiero

Flujo de Fondo.

A continuación se adjunta enlace hacia Excel externo para poder visualizar con mejor resolución el Cash Flow proyectado, desarrollado para la implementación de los planes de acción propuestos.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JPZlzbQnFwnOn1LB_RX6hAr12RraZDc-/edit?usp=sharing&ouid=110317158763562840543&rtpof=true&sd=true

En el armado del mismo se plantean en detalle los costos necesarios a tener en cuenta para la puesta en práctica de la planeación estratégica en la empresa.

Se expone la inversión necesaria para cada plan de acción, en el mismo se detalla el requerimiento de cada año para lo cual se tiene en cuenta la inflación obtenida del Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina (REM).

Cabe destacar que el curso de Blockchain AZ y el presupuesto de Plásticos para la creación de NX Cryptocard se expresaron en dólares y se reflejan en el flujo de fondos a un tipo de cambio oficial vendedor al momento del pago. Se estima para 2023 un dólar oficial a \$180. Así mismo, para el año 2026 un dólar TC \$276.

Para el desarrollo del Flujo de Fondos se tuvieron en cuenta las siguientes premisas. Las mismas se podrán visualizar con mejor resolución en el siguiente enlace.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1JPZlzbQnFwnOn1LB_RX6hAr12RraZDc-/edit?usp=sharing&ouid=110317158763562840543&rtpof=true&sd=true

Premisas Generales	
Al tener limitantes de información se supone que los costos e ingresos de Naranja y Naranja X son proporcionales a los clientes	
Tarjeta Naranja engloba alrededor de 9 millones de plásticos emitidos, dentro de los cuales Naranja X tiene 1.000.000	
Por lo que suponemos que de los resultados financieros de Naranja el 11,11% le corresponde a Naranja X	
El objetivo general es el aumento de clientes	
Se supone que este aumento de clientes aumenta los ingresos proporcionalmente a los clientes e ingresos ya existentes en Naranja X	
Se toma como referencia los Estados Financieros del año 2021.	
Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
Para el cálculo de la inflación en los periodos 2025 a 2028 se utilizó la tasa de crecimiento promedio tomando datos de un periodo de 10 años.	
Premisas Plan de Acción 3	
Se considera que el aumento de clientes empieza en este plan de acción ya que es cuando se lanza el producto al mercado	
Al aumentar esa cantidad de clientes (520,000) se tomara como un aumento en los ingresos proporcional a los clientes que ya tiene NX (1.000.000)	
Es un aumento de 52% de los clientes con respecto a los clientes que ya tiene Naranja X como usuarios.	
Se supone que en el año 2026 se alcanzará al menos el 50% de los clientes esperados.	

Se obtiene el Cash Flow proyectado para los próximos años, lo cual abarca el horizonte temporal de la propuesta. Tal como se puede observar en el Flujo (Cash Flow 1), en los primeros 3 años del proyecto no se reflejarán ingresos, los costos se tomarán en cuenta para la preparación del mismo, lo cual reflejarán flujos negativos.

Es necesario ampliar dicho horizonte temporal (Cash Flow 2). De esta manera a partir del año 2026 se comenzarán a reflejar ingresos proporcionales a la incorporación de clientes en su cartera.

Para estimar la rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático, se realizó el cálculo de la Tasa Capm. Se tuvo en cuenta la rentabilidad del activo sin riesgo (Tasa Badlar) la cual, según estadísticas del BCRA, se posiciona en 50,75%. Para la obtención del rendimiento del sector se tomaron en cuenta los intereses por financiación y los intereses pagados reflejados en el Estado de Resultados 2021 de la compañía. Esto arroja un 70% de rentabilidad.

El coeficiente Beta se tomó de Grupo Financiero Galicia, accionista mayoritario, holding líder de servicios financieros. Arroja un valor de 1,32.

TASA CAPM	76,16%
VAN	-100828722,1

Conclusiones

Si bien Tarjeta Naranja detenta una sólida capacidad de generación de ingresos, buena gestión de riesgos y razonable flexibilidad financiera, a través del análisis financiero se concluye que el proyecto no será rentable para la empresa, el mismo no tendrá la capacidad de obtener los recursos necesarios para lograr el éxito en el horizonte temporal previsto, arrojando un VAN negativo. Será necesario ampliar el período de recuperación, tiempo necesario para que, a través de los flujos de caja, se recupere el importe invertido. En los primeros años del proyecto, la empresa debería incurrir en elevados costos de personal para lo cual aún no estaría generando ingresos en su estructura. El periodo de maduración del

proyecto es lento, sus ingresos importantes se verán reflejados una vez que el mismo se encuentre afianzado en el mercado.

En la actualidad aún existe un alto grado de incertidumbre respecto de los escenarios macroeconómicos de corto y mediano plazo ligados al esquema de política económica que permitan bajar las altas tasas de inflación, sostener el proceso de recuperación y crecimiento de la actividad económica, y reducir los costos y tasas de financiamiento.

Tarjeta Naranja debe conservar su capacidad de generación de ingresos basada en su amplia base de clientes y posicionamiento de liderazgo dentro del mercado de tarjetas de crédito, y la prudente gestión de su riesgo crediticio y financiero.

Las principales fuentes de ingresos corresponden a ingresos netos por servicios, se estima que los mismos representen una proporción menor a mediano plazo a medida que se consolide la recuperación del consumo, la adquisición de nuevos clientes a través de su plataforma digital, y se reduzca la incertidumbre sobre el entorno lo cual será clave que permitan extender los plazos de financiamiento y reducir costos y tasas del dinero.

El mayor consumo de los clientes redondo en una mayor necesidad de capital de trabajo de la compañía y en consecuencia un crecimiento de su deuda y progresivo crecimiento del flujo de egresos.

Recomendaciones

No debemos pasar por alto la transformación digital que ocurre en la actualidad y que seguirá sucediendo a futuro. Las nuevas tecnologías y la modernización constante, suponen una inversión necesaria en la era digital en la que vivimos.

Se recomienda la implementación de un sistema de gestión que agilice las tareas del proyecto, lo cual permitirá un ahorro en costos. Esto a su vez mejorará la atención a los clientes. Esta implementación involucrará a toda la cadena de suministros, todo aquello que suponga la adaptación a estas nuevas formas de consumo. Un software para fintech es una solución que adopta metodologías basadas en un sistema informático que combina Apps y Plataformas Web para mejorar los procesos de los servicios financieros. Se puede comenzar con un demo de software para fintech y luego ir adaptándolo a las necesidades de la empresa.

Tarjeta Naranja tiene un claro desafío, revolucionar el mundo de las fintech, combinando el mundo digital con el físico. Para lograrlo forma los mejores talentos y los deja fluir para que desarrollen todo su potencial. Se recomienda aprovechar los recursos humanos con los que ya cuenta, proponer nuevos desafíos laborales para involucrarlos en el mundo de las criptomonedas. Es posible capacitar al personal adecuado con la formación necesaria para desempeñar las tareas que deben llevarse a cabo. Se debe obtener el compromiso de los involucrados y, de esta forma, lograr un mejor desempeño multitasking en la empresa. Permitirá un ahorro en costos de personal, sin la necesidad de contratar nuevos colaboradores para su ejecución.

Apostar a la sensibilidad es otra recomendación al momento de llevar a cabo el proyecto. No es suficiente un buen producto o buena atención, es necesario demostrar los

valores y que éstos estén alineados con la mejora de la calidad de vida. Que un proyecto sea sostenible y ecológico representa una manera de atraer más a los potenciales clientes.

La empresa debe hacer frente a costos elevados por la fabricación de plásticos PVC. Se recomienda la implementación de tarjetas sostenibles o la utilización de código QR, con el fin de minimizar la fabricación de plástico y buscar fórmulas que mejoren la adaptación al hábitat en el que nos desenvolvemos. Esto permitirá una reducción de costos y mejora de la eficiencia operativa.

Integrar la sostenibilidad en la propuesta de valor de la empresa contribuye a su fortalecimiento y a impulsar la generación de beneficios, tanto para la propia organización, como para toda su red, a corto plazo y en el futuro.

Bibliografía

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning Editores.

Naranja (2021). Cultura Naranja.

<https://www.naranja.com/cultura-naranja>

Naranja X (2021).

<https://naranjax.com/>

FinDoctor (2020). Conoce que es Naranja X.

<https://findoctor.com.ar/naranja-x/>

iProUp (2021). Análisis de datos, voz, inteligencia artificial: las tendencias tecnológicas para el sector financiero.

<https://www.iproup.com/transformacion-digital/19844-las-tendencias-tecnologicas-en-el-sector-financiero-para-2021>

Santander Trade (2022). Argentina: política y economía.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

El Cronista (2020). Naranja apuesta a soluciones a través de su canal digital.

<https://www.cronista.com/brand-strategy/Naranja-apuesta-a-soluciones-a-traves-de-su-canal-digital-20200528-0069.html>

Nicolas Verderosa (2021). iProUp. Regulación de criptomonedas: qué existe detrás de los proyectos en la Argentina y la región.

<https://www.iproup.com/economia-digital/20704-criptomonedas-que-hay-detras-de-los-proyectos-de-regulacion>

Situación Argentina. Primer Trimestre 2022

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>

Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. INDEC. Segundo Semestre 2021.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf

Lanzamiento del Plan 2022 para la promoción de la ciencia y la tecnología para pymes innovadoras.

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/lanzamiento-del-plan-2022-para-la-promocion-de-la-ciencia-y-la-tecnologia-para-pymes>

Olas Tecnológicas. Salud y Transformación Digital. (2022)

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/06/opinion/1641498003_479617.html

Martin Kanenguiser (2021). Infobae. La Argentina volvió a registrar en marzo la segunda inflación más alta de América Latina.

<https://www.infobae.com/economia/2021/04/11/la-argentina-volvio-a-registrar-en-marzo-la-segunda-inflacion-mas-alta-de-america-latina/>

Leandro Ferreyra (2021) Ambito Biz

<https://www.ambito.com/ambito-biz/sostenibilidad/con-2022-el-horizonte-las-empresas-apuestan-fuerte-la-sustentabilidad-n5322839>

El Nuevo escenario competitivo del Sector Financiero. Fintech (2019)

<https://www.bbva.com/es/el-nuevo-escenario-competitivo-del-sector-financiero/>

Ana Clara Pedotti (2019). Cronista – Finanzas y Mercados. Tarjetas de Crédito.

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Mas-jugadores-salen-a-competir-por-el-mercado-de-las-tarjetas-de-credito-20190224-0017.html>

Thompson A., Peteraf M., Gamble J., Strickland A.J., *Administración Estratégica: teoría y casos. Decimoctava Edición.*. México D.F. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

INDEC (2022). Relevamiento del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165>

Informe de Calificación. Entidades Financieras. Fix Scr Fitch Ratings (2022)

<https://content-us-7.content-cms.com/8ba19f21-9a97-4525-8886-f54d823a5cea/dxresources/bb3a/bb3affb0-e3dc-41ce-a6f1-65a992fa539e.pdf>

Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). BCRA (2022)

<https://www.bcra.gov.ar/Noticias/REM-mayo-22.asp>

Banco Central de la República Argentina. Publicaciones y Estadísticas.

[http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp?serie=1222&detalle=BADLAR%20en%20pesos%20de%20bancos%20privados%20\(en%20n.a.\)](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp?serie=1222&detalle=BADLAR%20en%20pesos%20de%20bancos%20privados%20(en%20n.a.))

Estados Financieros Tarjeta Naranja. (2021) Ejercicio Económico N°27.

<https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/401210.pdf>

Investing - Grupo Financiero Galicia.

<https://es.investing.com/equities/gp-fin-galicia>

Anexos

Anexo 1

El Gobierno aceleró las negociaciones con el FMI tras las elecciones y ya alcanzó entendimientos clave de cara a un nuevo programa.

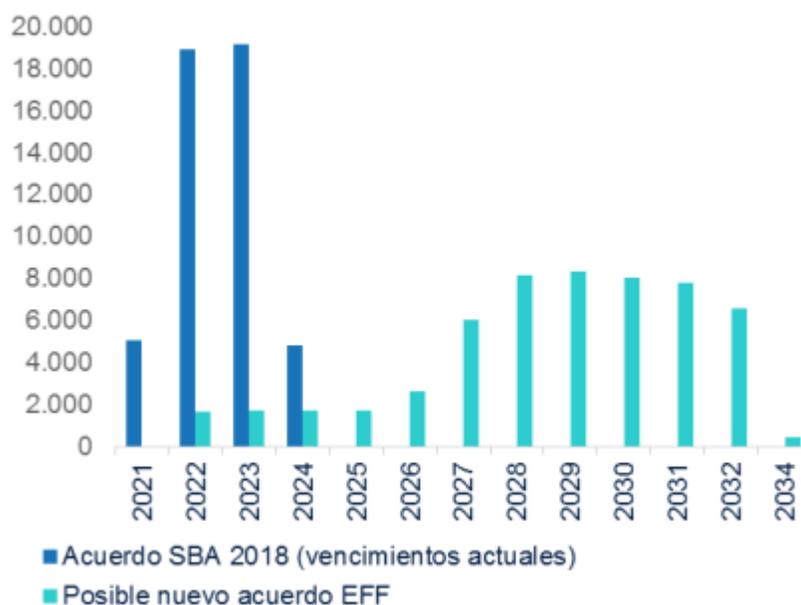
El Gobierno y el FMI anunciaron una serie de metas acordadas que allanan el camino para un nuevo programa. Todavía faltan pasos técnicos y burocráticos para sellar el acuerdo final, pero se trata de una buena noticia ya que minimiza la probabilidad de un default.

Se acordaría un programa a 10 años, atado a la condicionalidad de reducir el déficit fiscal hasta alcanzar el equilibrio primario en 2025, objetivos de acumulación de reservas y reducción de la emisión monetaria para el fisco desde 4,7% del PIB en 2021 a 0% en 2024.

Consideramos que dichas metas son relativamente laxas y cumplibles en materia fiscal y cambiaria, pero exigentes en la arista monetaria (reducción rápida de la emisión y se Fuente: Ministerio de Economía, FMI y BBVA Research. definirán tasas de interés reales positivas).

(BBVA Research / Situación Argentina 1T22)

VENCIMIENTOS ACTUALES CON EL FMI Y POSIBLE NUEVO PROGRAMA (CAPITAL E INTERESES) (MILLONES DE USD)



Fuente: Ministerio de Economía, FMI y BBVA Research.

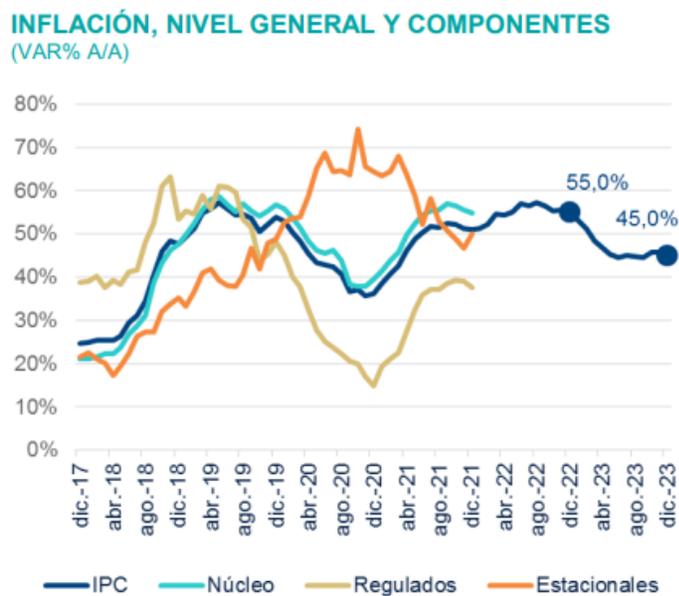
Anexo 2

La política monetaria expansiva con elevada emisión impone un piso elevado de inflación para 2022 y 2023.

La emisión monetaria para asistir al fisco y la política laxa que mantiene el BCRA motorizaron la inflación, que subió de 36,1% en 2020 a 50,9% en 2021, el segundo registro anual más elevado desde 1991.

Mantenemos nuestro escenario base para 2022 de política monetaria laxa, junto con aumento de las tarifas a la energía y transporte y mayor devaluación para abordar los desequilibrios acumulados, en el marco del acuerdo con el FMI. Ello, junto con la fortaleza mostrada por la inflación núcleo en el 4T21, nos lleva a elevar nuestra previsión para 2022

a 55% (antes 54%) y mantenemos 45% para 2023. (BBVA Research / Situación Argentina 1T22)



Fuente: INDEC y BBVA Research.

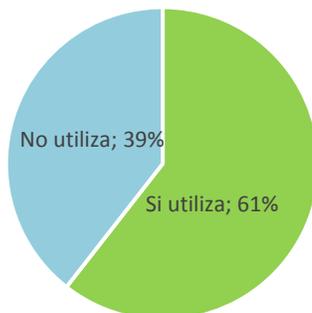
Anexo 3

Encuesta para obtención de información de mercado.

Datos obtenidos de encuesta realizada a 327 personas, lo cual permitirá encontrar el mercado que operaría con la propuesta realizada.

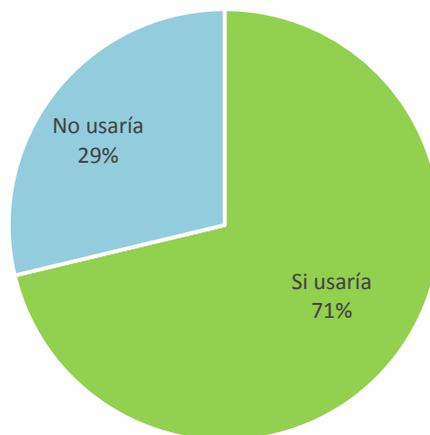
¿Utilizas actualmente alguna plataforma para compra/venta de activos digitales?

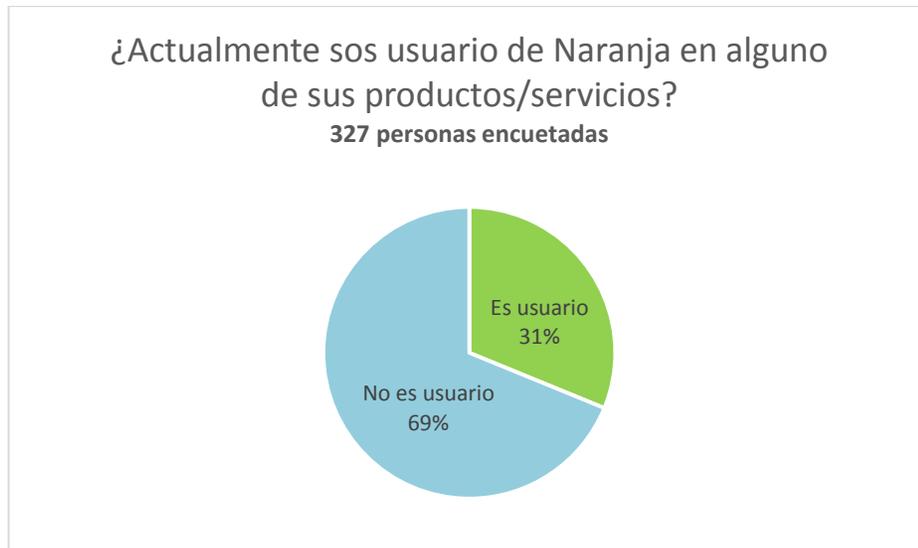
327 personas encuestadas



¿Utilizarías tarjeta de debito/crédito asociada con criptomonedas para abonar tus compras?

327 personas encuestadas





Según datos estadísticos de CENSO 2022, en Argentina hay 46.234.830 habitantes, de los cuales **10.510.205** se encuentran en un rango etario de 20 a 34 años.

(<https://www.indec.gob.ar/>)

Mercado meta: nuestro mercado meta es el segmento de personas que utilizan estos activos digitales. Un 12% de esta población total (10.510.205 hab.) utiliza en la actualidad criptomonedas, reflejando un total aproximado de 1.300.000 habitantes.

Al 71% de personas que utilizarían la propuesta se le resta el 31% que ya son usuarios de Naranja. Nuestro mercado meta será de aproximadamente **520.000 personas**.

Cálculo realizado:

Población total 10.510.205 hab.

Mercado Potencial Inicial: $(10.510.205 \times 12\%) = 1.300.000$ aprox.

Mercado Meta: $(1.300.000 \times 40\%) = 520.000$

Anexo 4

Presupuesto para implementación Plan de Acción 1: Curso Blockchain AZ.

Negocios > Analítica e inteligencia empresarial > cadena de bloques

Blockchain AZ™: aprenda a construir su primera cadena de bloques

¡Aproveche el poder de la tecnología más disruptiva desde Internet a través de ejemplos de la vida real! Master Blockchain ahora

Lo más vendido **4,6** ★★★★★ (17.998 calificaciones) 100.600 estudiantes

Creado por [Hadelin de Ponteves](#), [Kirill Eremenko](#), [Ligency I Team](#), [Ligency Team](#)

Última actualización: 5/2022 🌐 Inglés 🗣️ Español [automático], Inglés [automático], [6 más](#)



84,99 dólares estado

[Añadir a la cesta](#)

[Comprar ahora](#)

Garantía de reembolso de 30 días

Este curso incluye:

- 📺 14,5 horas de video bajo demanda
- 📄 13 artículos
- 📁 3 recursos descargables
- ∞ Acceso de por vida

Lo que aprenderás

✓ ¿Por qué esto es importante?	✓ Comprender la teoría detrás de Blockchain
✓ Crear una cadena de bloques	✓ Comprender la teoría detrás de las criptomonedas
✓ Comprender la teoría detrás de las transacciones de criptomonedas	✓ Crear su propia moneda
✓ Comprender la teoría detrás de los contratos inteligentes	✓ Crear sus propios Contratos Inteligentes

Aprenda conceptos clave de Blockchain, intuición y capacitación práctica para ponerse rápidamente al día con todo lo relacionado con Crypto y Blockchain. Cubierta:

- **Módulo 1:** Cómo **construir una cadena de bloques** : comenzaremos desde el principio
- **Módulo 2:** Cómo **crear una Criptomoneda** : el siguiente paso de su viaje
- **Módulo 3:** Cómo **crear un contrato inteligente** : crucemos la línea de meta

Esto es lo que obtendrás con este curso:

- 1. De novato a experto en Blockchain:** el criterio número 1 para el éxito en cualquier cosa es estar fascinado. Si combina su interés en Blockchain con esta capacitación, tiene todo lo que necesita para convertirse en un experto en el campo, incluso si no está seguro de por dónde empezar.
- 2. Un enfoque en hacer, no solo escuchar:** la mejor manera de reforzar una habilidad es practicarla uno mismo, y blockchain no es diferente. No solo revisaremos todas y cada una de las líneas de código, sino que también daremos pasos regulares hacia atrás para ver el flujo lógico de nuestras creaciones.
- 3. La guía para la comprensión intuitiva:** en este curso no solo desarrollará las habilidades requeridas y un conocimiento profundo sobre Blockchain, sino que también obtendrá los instintos tecnológicos correctos. A través de esta intuición sentirás dónde y cómo aplicar Blockchain en el mundo real.
- 4. Aplicaciones del mundo real:** los proyectos que desarrollará proporcionan el punto de partida perfecto para adquirir experiencia rápidamente. Todo lo que construyas y practiques será un viaje emocionante con un impacto en el mundo real. Cuando termine, estará 100 % listo para aplicar sus habilidades a cualquier cosa relacionada con Blockchain.
- 5. Soporte en el curso:** estamos totalmente comprometidos a hacer de este el curso de Blockchain más accesible y orientado a los resultados del planeta. Esto requiere que estemos allí cuando necesite nuestra ayuda. Es por eso que hemos reunido un equipo de científicos de datos profesionales para que lo respalden en su viaje, lo que significa que recibirá una respuesta nuestra dentro de las 48 horas como máximo.

Anexo 5

Presupuesto para implementación Plan de Acción 2. IDENTIMAX S.A.

		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> X </div>		Fecha: 02-06-2022 Presupuesto N°: 0001 - 00036772		
IDENTIMAX S.A. Cmdro. Clodomiro Urtubey 2337 C.P. C1430BMA C.A.B.A. - Argentina Tel/Fax: (54.11) 4541 2200 info@identimax.com.ar www.identimax.com.ar			C.U.I.T. N°: 30-70962583-3 Ing. Brutos C.M.: 901-556020-1 Inicio de Actividad: 05-06-2006 IVA Responsable Inscripto			
DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA						
Señores:		AT:				
IVA: Inscripto CUIT: []		Tel.: /		Email:		
Domicilio: -		CP: () Provincia:				
ITEM N°	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	ENTREGA	CANTIDAD	PRECIO U. (u\$s)	PRECIO TOTAL (u\$s)
1	CTK-HiCo 4/4	Tarjeta PVC HiCo 4/4 (IVA: 21%)		50000	0.28	14000.00
2	CTK-HiCo 4/4	Tarjeta PVC HiCo 4/4 (IVA: 21%)		100000	0.25	25000.00

Cotización en dólares estadounidenses Observaciones:	SubTotal: u\$s 39000.00 IVA: u\$s 8190.00 Total con IVA: u\$s 47190.00
---	--

Notas:

- **Validez de la oferta: 5 (cinco) días corridos de la fecha del presente presupuesto.**
- **Condición de pago: Contado efectivo contra entrega.**
- En trabajos de impresión en offset el cliente considerará una demasía de +/- 10% del total de la producción, facturándose la cantidad exacta entregada.
- Los precios detallados **no incluyen IVA** y están expresados en dólares estadounidenses y contemplan las cantidades indicadas.
- Para los presupuestos en dólares se tomará la cotización billete vendedor del BNA del día que se efectúe el pago, sea un pago parcial o total.

Nuestro horario de atención es de Lunes a Viernes de 9 a 13hs. y de 14 a 17:30hs.

Responsable de venta: **Nicolas Foti** Email: nicolas.foti@identimax.com.ar

Página 1 of 1

Anexo 6

Presupuesto para implementación Plan de Acción 3. Agencia de Marketing “FARKAS Group.”

 PRESUPUESTO 01/06/2022	
Razón social: Tarjeta Naranja SA	
CAMPAÑA DE LANZAMIENTO *	\$150.0000
CALENDARIO DE CONTENIDO RRSS (TRIMESTRAL)	\$60.000
EVENTO DE LANZAMIENTO **	\$400.000
*Desarrollo del concepto creativo y de toda la estrategia de lanzamiento incluyendo piezas gráficas.	
** Incluye proveedores.	
TOTAL	\$610.000
IVA 21%	\$128.100
TOTAL A PAGAR	\$738.100
Validez hasta 10 días corridos después de la presentación del presupuesto.	