

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

# Planificación estratégica enfocada en el crecimiento de Tarjeta Naranja S.A.

Héctor Emanuel Ledesma

DNI: 35.574.904

Licenciatura de Administración

Profesora: Rinero, Sofía

Legajo: VADM14890

2022

## Resumen

El siguiente reporte de caso, tiene como objetivo realizar una planificación estratégica de la empresa Naranja S.A, con la finalidad de obtener un incremento de su rentabilidad a partir de una estrategia de crecimiento basada en la diferenciación de sus productos.

Para comenzar se realizó un análisis situacional de la empresa, en donde se detectaron algunos puntos débiles a trabajar, desde el contexto en donde se desarrolla la empresa como también la gran cantidad de competidores y sustitutos que tiene el mercado en cuestión.

Luego de esto también se realizó un análisis interno de la empresa, en donde se pudieron ver las fortalezas que la misma posee para poder llevar a cabo un plan de mejora que cumpla con los objetivos planteados, como así también algunos puntos débiles a mejorar por medio del plan creado.

A través de este análisis Realizado, se confecciono una Propuesta de una App Integrada, la cual potenciará algunos aspectos detectados en la cadena de valor y le permitirá a Naranja ser una empresa más fuerte en el rubro, sostenida por la lealtad de sus clientes y la innovación de su nuevo producto.

La concreción de los objetivos específicos de Capacitación, Implementación del proyecto y Aumento de la cartera de clientes serán claves para obtener el objetivo general que pretende Naranja S.A.

Este proyecto, según los indicadores de resultados del flujo de fondo se considera rentable, por lo que se puede inferir que Naranja se encuentra en condiciones de aplicarlo.

### *Palabras Claves*

Experiencia del Usuario – Súper App – Fintech – Naranja UX – Transformación Digital

## Abstract

The following case report aims to carry out a strategic planning of the company Naranja S.A., in order to obtain an increase in its rentability from a growth strategy based on the differentiation of its products.

To begin with, a situational analysis of the company was carried out, where some weak points to work on were detected, from the context in which the company develops as well as the large number of competitors and substitutes in the market in question.

After this, an internal analysis of the company was also carried out, where it was possible to see the strengths that the company has in order to carry out an improvement plan that meets the objectives set, as well as some weak points to improve through the plan created.

Through this analysis, a Proposal for an Integrated App was developed, which will enhance some aspects detected in the value chain and will allow Naranja S.A to be a stronger company in the industry, sustained by the loyalty of its customers and the innovation of its new product.

The implementation of the specific objectives of training, project implementation, and customer portfolio growth will be key to achieving Naranja S.A.'s overall objective.

This project, according to the cash flow performance indicators, is considered profitable, so it can be inferred that Naranja is in a position to implement it.

### *Keywords*

User Experience – Super App – Fintech – Naranja UX – Digital Transformation

## Índice de Contenido

Resumen.....	1
<i>Palabras Claves</i> .....	1
Abstract .....	2
<i>Keywords</i> .....	2
Introducción .....	4
Análisis Situacional.....	7
<i>Macro entorno:</i> .....	7
<i>P.E.S.T.E.L.:</i> .....	7
<i>Micro entorno:</i> .....	11
<i>5 Fuerzas de Porter</i> .....	11
Análisis del Mercado: .....	13
Análisis Interno: .....	15
<i>Cadena de Valor</i> .....	15
Marco teórico .....	20
Diagnóstico .....	23
Propuesta de aplicación.....	27
<i>Descripción de la propuesta</i> .....	27
<i>Objetivos</i> .....	29
<i>Plan de acción 1</i> .....	33
<i>Plan de acción 2</i> .....	34
<i>Plan de acción 3</i> .....	35
<i>Diagramas de Gantt</i> .....	36
<i>Presupuesto</i> .....	37
<i>Análisis financiero</i> .....	40
Conclusiones finales y recomendaciones profesionales.....	41
Referencias.....	44

## Introducción

En el siguiente documento queda constituido el Seminario Final de Administración, correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21. En el mismo, se aplicara a un caso de estudio, las diferentes etapas del proceso de planificación estratégica. La organización a analizar será Tarjeta Naranja S.A., en la cual mediante la aplicación de una estrategia de crecimiento a nivel gerencial apoyado por una diferenciación de sus productos a nivel funcional, se buscará aumentar su participación en el mercado y consolidar la marca.

La historia de Naranja comienza en 1969 cuando David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Desde entonces, el impulso emprendedor de sus fundadores los llevó a transformarse y expandirse. La aparición formal de la tarjeta de crédito Tarjeta Naranja se dio en 1985, pero el gran salto se produjo en 1995 cuando se asociaron con Banco Galicia y posteriormente, entre 1998 y 2005 se expandió su crecimiento al concretarse una alianza con Visa, MasterCard y American Express. (Naranja S.A., 2019)

En 2017 cambiaron su identidad y pasaron a llamarse Naranja, apuntando a expandir el portfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. (Naranja S.A., 2019)

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios inter conectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, al igual que celebraron el lanzamiento de Naranja X: la fintech, la que produjo una revolución en los negocios digitales. (Naranja S.A., 2019)

En la actualidad, la organización está presente en todas las provincias del país con más de 200 sucursales, cuentan con más de 5 millones de clientes y con 9 millones de plásticos emitidos hasta la fecha siendo la principal emisora de tarjetas del país, además ampliaron su cartera de negocio y se convirtieron en un ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital. (Canvas, 2022)

La Visión de Naranja es Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por Colaboradores, clientes y comunidad en general, mientras que su misión es conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología, con el propósito de facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. (Naranja S.A., 2019)

Teniendo en cuenta esto, se han identificado ciertas oportunidades para mejorar el rendimiento de la misma y su atracción al público aprovechando su proceso de transformación digital en donde su nueva Fintech (Naranja X) y las sucursales del futuro son sus principales campos para explotar.

Para ello, como se mencionó anteriormente se buscara diseñar una estrategia corporativa de Crecimiento por medio de la concentración en su principal línea de negocio “Naranja X”, la cual brindara más servicios dedicados a cada tipo de cliente, como la incorporación de código QR para pagos y Fondo de Inversión para obtener ganancias sobre el capital depositado, capacitaciones para clientes, incorporación de E-commerce en la App, entre otras funcionalidades y a su vez también se buscara tener Crecimiento por diversificación relacionada, ya que por medio de alianzas con fintech que ofrecen servicios diferentes a los de “Naranja X” obtendremos dos aplicaciones complementarias con dos nuevos productos.

Por un lado, un nuevo producto de Criptomonedas, Orientado a la obtención de monedas digitales descentralizadas y criptomonedas estables con el simple uso del celular, para realizar pagos internacionales en cuestión de segundos.

Y por otro lado, un producto de inversiones locales, en donde se podrán operar acciones argentinas, bonos, Fondos de inversión, entre otras cosas

La implementación de estos productos, complementarios entre sí, será también por medio de una estrategia genérica de diferenciación, ya que también se potenciarán las sucursales del futuro, para poder brindar un servicio personalizo y único en el mercado Fintech, el cual tiene un gran potencial de crecimiento.

También como referencias, tomamos dos empresas que son antecedentes de éxito en el país.

Mercado Libre, empresa argentina que actualmente es el e-commerce No.1 en Latinoamérica y No.7 a nivel mundial, fue fundado en Argentina en 1999 por Marcos Galperín y Hernán Kazah, en un garaje de Saavedra. La misma en agosto del 2007 se convirtió en la primer empresa Latinoamericana en cotizar en NASDAQ, además de ser una de las 40 empresas Unicornio de América Latina. (Histografias, 2020)

Mercado Libre en conjunto con el Banco Industrial (BIND) y POINCENOT crearon, en 2018, una herramienta que permite a millones de personas invertir en un fondo común de

inversión, manteniendo el dinero siempre disponible. Este producto llegó a 1.7 millones de inversores y representa más de dos tercios de las cuentas comitentes del país. El objetivo de Mercado Fondos es maximizar los excedentes alocados en las cuentas de Mercado Pago, sin perder la posibilidad de utilizar el dinero invertido. Es importante mencionar que el desarrollo de un producto a medida de las necesidades de las personas permitió generar una experiencia de usuario más amena. El presente caso de estudio contribuye significativamente al proceso de inclusión financiera. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

Otro de los casos a analizar es la Startup Lemon Cash, creada en 2019, consiguió fondos de los principales inversores del mundo fintech para consolidar su modelo dual: tener una billetera y una tarjeta Visa para combinar ambos ecosistemas. (Meaños, 2021)

La compañía fundada por tres jóvenes sub-30, tiene como principal producto una tarjeta prepaga Visa dual, Lemon Card, con la que se podrá pagar un café y elegir si se desea hacerlo con pesos o con criptomonedas, además de dar una recompensa del 2% en Bitcoin. (Meaños, 2021)

Otras de las opciones con las que cuenta la plataforma es la funcionalidad de 'Lemon Earn'. Se trata de un sistema automático que permite a los usuarios que depositan criptomonedas en la billetera virtual y generar rendimientos pasivos semanales que alcanzan hasta 7% anual. (Zapata, 2022)

Lemon Cash también es miembro fundador y promotor del primer “Crypto Valley” de América latina, un campo de pruebas tecnológicas blockchain para empresas, instituciones educativas y organizaciones ubicado en esa ciudad andina. (Meaños, 2021)

Crear comunidad, identificar y ofrecer a cambio un servicio para satisfacer las necesidades concretas de los usuarios y canalizar la oferta en nuevos incentivos son algunos de los pilares en los que se enfocan las nuevas empresas del ecosistema fintech que logran un diferencial tentador para los usuarios. (Zapata, 2022)

## Análisis Situacional

### *Macro entorno:*

Para el siguiente análisis la herramienta PESTEL nos permitirá comprender el panorama general externo en que se encuentra inmersa la empresa. Esta técnica de análisis estratégico nos permite estudiar el contexto de una compañía por medio de la evaluación de una serie de factores externos.

### *P.E.S.T.E.L.:*

#### *- Factores Políticos:*

A nivel macroeconómico, la crisis financiera que afectó al país a partir de mayo 2018 generó una salida de flujos de capitales. Las autoridades recurrieron al Fondo Monetario Internacional, lo cual se vio acompañado por una devaluación del peso, una fuerte suba de la tasa de interés y el establecimiento de una política monetaria y fiscal restrictiva. La situación no logra estabilizarse en 2019, a lo que se suman el proceso de restructuración de deuda soberana más el restablecimiento de restricciones cambiarias. (INDEC, 2019)

Esta situación genera una contracción del crédito en el sector privado, encarece el fondeo de las entidades financieras y financieras no bancarias y provoca un aumento en la morosidad. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

A su vez, el deterioro macroeconómico genera un aumento del desempleo, lo cual provoca que estas personas dejen de ser sujeto de crédito para muchos de los intermediarios financieros. Las restricciones cambiarias y procesos de restructuración soberana, al mismo tiempo, restringen aún más las fuentes de fondeo, fundamentales para las financieras no bancarias que, a diferencia de los bancos tradicionales, no pueden captar depósitos del público. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

La parte positiva es que, a pesar de este contexto adverso, el ecosistema Fintech continuó creciendo. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

Se incorporaron el desarrollo de nuevas tendencias de pago, el mayor uso de canales digitales en el comercio, y algunas iniciativas adoptadas por el BCRA.

El gobierno alcanzó un acuerdo con el FMI para evitar el escenario de default, lo cual es una buena noticia para la economía argentina. (BBVA, 2022)



Se mantendrán las restricciones a las importaciones que frenan la expansión de la producción. (Infobae, 2022)

El gobierno sufrió un contundente revés en las elecciones legislativas y resultó debilitado de cara a sus últimos dos años de mandato. Perdió el quórum propio en el Senado y quedó con menos diputados, por lo que depende más de acuerdos con la oposición para resolver los desequilibrios económicos vigentes. (BBVA, 2022)

- *Factores Económicos:*

El PIB creció 10,3% en 2021 en 2022 se espera una expansión del 3,5%. También se proyecta que el déficit fiscal primario será de 2,9% del PIB en 2022, por encima de la meta de 2,5% acordada con el FMI. (INDEC, 2021)

El ritmo de depreciación del tipo de cambio oficial mantiene su gradual aceleración, pasando de 1% por mes en noviembre a aprox. 3% mensual en marzo. (BBVA, 2022)

El BCRA continuó subiendo las tasas de interés en pos de acercarlas a los niveles de inflación vigentes. La tasa de la LELIQ a 28 días aumentó a 44,5% anual. (BBVA, 2022)

Los elevados niveles de emisión monetaria en los últimos trimestres, en el marco de una política monetaria que permanece laxa, imponen un piso alto a la inflación del año. (BBVA, 2022)

El sistema financiero tiene un muy bajo nivel de profundidad: el crédito representa apenas el 15% del PIB, menos que los principales países de América Latina. (Gobierno de la República Argentina, 2019)

En 2021, la tasa de empleo alcanzó el 43,6% de la población, la menor desocupación desde 2016. (INDEC, 2021)

- *Factores Sociales*

El alto nivel de vacunación permitió superar la ola Ómicron. El empleo registrado recuperó lo perdido durante la pandemia, pero motorizado por el empleo público y los cuentapropistas. (BBVA, 2022)

Como contracara del crecimiento en el uso de los canales electrónicos, las personas usuarias de servicios financieros se exponen a mayores riesgos digitales, como fraudes y robo de identidad, y barreras provocadas por la falta de habilidades digitales y el acceso limitado a las infraestructuras de tecnologías de la información. (BCRA, 2021) (Anexo 6)

Al observar el uso de servicios financieros en Argentina, observamos que aún existe una elevada participación del efectivo en los medios de pago. (Gobierno de la República Argentina, 2019)

Al menos la mitad de la población adulta posee algún producto de crédito, aunque más del 80% conoce los productos financieros básicos (tarjetas de crédito y débito y depósitos en cajas de ahorro), una fracción minoritaria conoce alternativas más sofisticadas de productos. Esto implica que aún existe potencial de mejora. (Gobierno de la República Argentina, 2019)

En el cuarto trimestre de 2020, se registró que el 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 internet. (INDEC, 2020)

Ligada a la pobreza y al crecimiento económico de un país, la inclusión financiera es un gran desafío global que forma parte de las agendas tanto de naciones en vías de desarrollo como desarrolladas. (Accenture, 2019)

#### - *Factores Tecnológicos*

Las Fintech se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado. Queda clara la rápida aceleración en el crecimiento del sector. Uno de los componentes fundamentales que permite la inyección de nuevos emprendimientos consiste en la oferta de facilidades tecnológicas que se presentan en el país. Tanto la infraestructura de Internet como su acceso simplificado, impulsan la adopción de estas nuevas tecnologías; y, a su vez, promueven los incentivos económicos de los emprendedores para aprovechar el nuevo mercado. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

A pesar de su crecimiento, los niveles de facturación e inversión no alcanzan a los valores de los otros ecosistemas de la región, lo que aun refuerza que está en etapa de crecimiento. (Marino, 2019)

Dentro de los avances tecnológicos el propio BCRA fue fundamental para poner en marcha el sistema de Transferencias 3.0, que permite efectuar transacciones inmediatas entre cuentas. Fue además el pilar de la interoperabilidad de los códigos QR, que básicamente permite pagar desde cualquier billetera, tanto bancaria o digital, escaneando el QR de cualquier otra compañía en el correspondiente comercio. (BCRA, 2021)

- *Factores Ecológicos*

En el ecosistema Fintech argentino, el 88% de las empresas encuestadas respondió no medir el impacto ambiental generado a través de su cadena de valor y sus productos. A pesar de que la mayoría de las Fintech no mide el impacto sobre el ambiente ni los efectos potenciales del cambio climático sobre su actividad, la implementación de políticas específicas podría ofrecerles beneficios adicionales. (Accenture, 2019)

Hoy existen diversas metodologías que analizan los resultados de la digitalización de los procesos en materia medioambiental. Una es la mencionada certificación B Corp. De prestigio internacional, y otras opciones, como el método de la huella de carbono, que permite medir los gases de efecto invernadero emitidos por un individuo o una organización. (Accenture, 2019)

- *Factores Legales:*

En Argentina, la regulación sobre la prestación de los servicios financieros se concentra en tres entes: el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). De acuerdo a las categorías en que dividimos el mercado Fintech, todas rigen bajo la regulación del BCRA, independientemente de su actividad. (Accenture, 2019)

El Banco Central de la República Argentina (“BCRA”) dictó las Comunicaciones “A” 6859 y 6885 el 9 y 30 de enero del 2020, respectivamente. Estas son las primeras normas del BCRA que se encuentran dirigidas a regular directamente la actividad de las *Fintech* en tanto encuadren dentro de la definición de Proveedores de Servicios de Pago (los “PSP”). (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

Los aspectos relevantes son que los fondos de los clientes deben encontrarse depositados en cuentas a la vista en pesos en entidades financieras del país. Se prevé la posibilidad de invertir los saldos en fondos comunes de dinero para financiar se deben inscribirse en el “Registro de Proveedores de Servicios de Pago que ofrecen cuentas de Pago”. (Gobierno de la Republica Argentina, 2020)

El Banco Central (**BCRA**) Prohíbe al Banco Galicia operar con Bitcoin y criptomonedas a través del *home banking* ya que detectaron algunos "grises" en la regulación para la implementación de esta operatoria y el banco no podría ofrecer el servicio por ahora. (Wolffelt, 2022)

***Micro entorno:***

A través del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter se busca como propósito mostrar como los diversos actores de la industria afectan el comportamiento y dan forma a la competencia, brindando conocimiento sobre la posición que se encuentra la organización en el mercado.

*5 Fuerzas de Porter*

- *Poder de Negociación de los compradores o clientes:*

Hoy en día el cliente tiene un alto poder de negociación en el sector financiero. Esto se debe a la gran variedad de empresas tradicionales y no tradicionales (Fintech) que ofrecen los mismos servicios en donde se van diferenciando por algunas características que el cliente tiene en cuenta al momento de su elección. Los clientes valoran las ventajas que presentan las diferentes empresas como agilidad, eficacia, sencillez y transparencia. Pero a su vez toman recaudos teniendo en cuenta la sensación de falta de seguridad y el desconocimiento de algunas plataformas.

Por esto es clave poder mantener a los clientes actuales con la mayor cantidad de necesidades cubiertas, de la manera más eficiente y segura posible, evitando así que migren hacia otras opciones.

- *Poder de negociación de los proveedores:*

Dentro del sistema financiero, podemos encontrar distintos proveedores, ya que las entidades tienen la oportunidad de subcontratar para llevar a cabo muchos aspectos de la empresa.

Por un lado, los proveedores de servicios de pago, entre los cuales destacamos Visa, MasterCard, American Express y PayPal, que son los intermediarios entre los comercios y los bancos. El poder de negociación de estos proveedores es alto, ya que no existen muchas empresas que ofrezcan este servicio y sin ellas no se podría realizar una transacción online.

Por otro lado se debe conseguir la información crediticia de los clientes y una plataforma digital (Web, Apps, etc.) sobre la cual opere la Fintech. Con respecto a la información crediticia, tal cual como en el sector bancario, se puede obtener del BCRA, Seguros y AFIP. Los costos para acceder a ella son bastante accesibles.

Para desarrollar la plataforma digital, solo hace falta contar con algún desarrollador Web o App dentro del equipo. Otra alternativa es trabajar con agencias digitales, que ayuden

con este frente. En resumen, el poder de los proveedores para la obtención de información crediticia y para las habilidades de un desarrollador es bajo ya que son de fácil acceso y bajo costo para cualquier empresa.

- *Amenaza de nuevos competidores entrantes:*

La amenaza de nuevos competidores es alta en la industria financiera. Si bien para entrar existen muchas trabas legales y es necesario una elevada inversión de capital inicial, gracias a la transformación digital ya hace algunos años aparecieron las fintech y cada día son más las personas que las prefieren sobre la banca tradicional.

El ecosistema de Fintech Argentinas hoy tiene 268 Empresas y es tan grande la amenaza que presenta que muchas instituciones tradicionales planean crear su propia billetera virtual o incluso asociarse con alguna fintech ya existente. Las Fintech se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

- *Amenaza de productos sustitutos:*

La amenaza que producen los productos sustitutos en la industria financiera es alta ya que las barreras de entrada a la industria pasaron a ser bajas gracias a la aparición de las fintech que también produjeron que la industria financiera tradicional pierda popularidad entre las personas.

Esto se debe a que en primer lugar, las fintech proporcionan servicios financieros de menores costos y dan información más detallada a sus usuarios. Además, permiten mayor flexibilidad y ahorro, tienen menos estructura y se destacan por su transparencia. Finalmente, en estas empresas el foco es el cliente, mientras que en la banca tradicional es el producto.

A medida que pasa el tiempo, son más las fintech que aparecen y por esto aumenta la amenaza de productos sustitutos. Se considera que en el futuro los bancos tradicionales dejen de cumplir su actual papel y pasaran a cumplir un rol más discreto y con menores márgenes de ganancia.

También a la hora de analizar los productos sustitutos, hay que entender que a través de la innovación financiera y la difusión de estos nuevos instrumentos, aparecen nuevos roles en el sistema de medios de pago que antes no estaban tan difundidos, como por ejemplo Criptomonedas y Blockchain, Financiamiento colectivo, Insurtech, Servicios Fintech B2B,

Pagos digitales, entre otros, que hacen que la amenaza de nuevos productos sustitutos este siempre latente. (Anexo 4)

- *Rivalidad entre los competidores:*

En este sector la competencia es alta, son muchas empresas que buscan captar y sobre todo mantener a sus clientes, brindando servicios que para poder retener o crear fidelización, deben buscar continuamente la innovación y mantener un alto nivel de satisfacción para obtener la rentabilidad deseada y captar más clientes.

Existen distintos tipos de competidores dentro de este sector. Por un lado, encontramos los competidores pertenecientes a la banca tradicional, como, por ejemplo: BBVA, Galicia, ICBC, Patagonia, Santander, City, entre otros; que se encuentran operando en esta industria hace décadas y manejan un portfolio de productos y servicios clásicos y similares entre ellas. Por otro lado, las Fintech, para el caso de Naranja X podemos encontrar competidores de Servicios de Pago como Mercado Pago, Pagos360, E-pagos, Siro, entre otros, en donde pueden ofrecer y sumar diferentes servicios que los harán diferenciarse del resto, siendo esto una amenaza de pérdida de clientes.

### **Análisis del Mercado:**

Naranja S.A. es una empresa financiera que se mantuvo en 2021 como una de las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la empresa poseía 3.341.000 cuentas habilitadas. El total de tarjetas habilitadas es de 8.675.404, incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard, Naranja American Express y plásticos adicionales. Durante el periodo 2021 se llevaron a cabo 180.508.605 transacciones entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros, con un consumo mensual promedio de \$15820 por cuenta activa. (Naranja S.A., 2021)

En Argentina el consumo en tarjetas de créditos incluye a un 35 % de la población, de ese total un 19 % de los usuarios utiliza Tarjeta Naranja, que por detrás de VISA y MasterCard, es la tarjeta de crédito más utilizada. (Accenture, 2020)

Con relación a la edad, en su mayoría, abarcan un rango de entre 35 y 54 años. De los consumos con la tarjeta de crédito, los gastos generales y de mercado, son las principales

compras, seguido de compras por internet, y gastos afines al turismo y combustible. Tarjeta Naranja es usada por distintos segmentos demográficos (la utilizan personas a lo largo de toda la Argentina y gracias a la alianza con Visa, también a nivel internacional); socioeconómicos (principalmente la poseen aquellas personas de nivel medio); etarios; de género; y ocupacionales. La empresa ofrece un servicio financiero encaminado al consumo con calidad y calidez, a través de una gestión basada en procesos sostenibles. (Canvas, 2022)

En Argentina, el aumento en el uso de medios de pago electrónicos, de acceso sencillo y seguro, y con capacidad de mejorar la calidad de vida de las personas, contribuyó a reducir el uso de efectivo, así como a extender la cobertura territorial de los servicios financieros. Los medios de pago electrónico más utilizados son las tarjetas de débito y de crédito, que explican el 46% y 43%, de las operaciones por medios electrónicos, mientras las transferencias tienen una participación menor. (Gobierno de la Republica Argentina, 2020)

Tarjeta Naranja apuesta a convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida de la Argentina, lo que permitirá escalar con simplicidad y masividad, nuevos productos y servicios facilitando la inclusión y educación financiera. (Naranja S.A., 2021)

Para lograr esto, debe competir en el universo de fintech que en Argentina está compuesto por 268 empresas, segmentadas según el campo de aplicación (Financiamiento colectivo (60), Insurtech (15), Prestamos (60), Pagos y transferencias (64), Blockchain & Criptoactivos (25), Servicios B2B (34), Seguridad Informática (5), Inversiones (20), Proveedor tecnológico (34)). (Anexo 2)

Hablando de usuarios, las fintech cuentan con más de 8 millones de cuentas, por lo que se puede ver que todavía las financieras digitales tienen mucho espacio por crecer.

Las generaciones más jóvenes tienden a mostrar una preferencia por cuentas que se abren de manera digital y se operan a través del celular. Las entidades financieras digitales y los PSP son el grupo de instituciones que, en términos relativos, tienen mayor participación de jóvenes entre sus clientes. La participación de personas jóvenes en PSP y en entidades financieras digitales se ubica por encima de la participación en bancos públicos y privados, lo cual brinda señales de los grupos de interés de cada tipo de proveedor y la elección de las generaciones más jóvenes a la hora de interactuar con los servicios financieros. (BCRA, 2021)

“En términos generales, casi un 50% de las Fintech tiene como público objetivo los usuarios finales. De éstas, el 65% apunta a un consumidor con ingresos mensuales por debajo de los 50.000 pesos argentinos. El 76% son adultos jóvenes de entre 25 y 40 años. Puede decirse que las Fintech apuntan a un target diversificado y con ingresos medios y bajos. Para ello, desarrollan propuestas de valor basadas en la simplificación de procesos y el aumento de productividad y proveen acceso a productos únicos en el mercado.” (Accenture, 2019)

A su vez los consumidores no sólo se están volcando hacia un mayor uso de los pagos digitales, dados los miedos de contagio a través de los billetes físicos, sino que también están haciendo un uso extensivo de las capacidades digitales de los comercios. (Accenture, 2020)

También analizando el mercado, se han encontrado algunas tendencias globales a tener en cuenta, como un mayor control de la generación Z sobre los ahorros y la educación financiera, lo que llevara a fomentar las experiencias de pagos y el control y el crecimiento de las billeteras virtuales, potenciado por el uso de los pagos simplificados por QR, autenticación por medio de huellas y pagos a través de NFC.

Para concluir el análisis de mercado, se puede decir que el amplio número de empresas Fintech sumado a la gran variedad de oportunidades que pueden ofrecer a toda la población que posee acceso a internet detectada como potencial cliente, hace que el mercado sea muy competitivo y variado. Es por esto que es clave lograr un producto innovador que cubra la mayor cantidad de necesidades de los clientes y a su vez que el mismo sea confiable para que los mismos no tengan que emigrar a un producto diferente.

## **Análisis Interno:**

### ***Cadena de Valor***

Por medio del Análisis Interno de Cadena de Valor, estudiaremos las principales actividades de la empresa con el fin de describir cuáles de ellas generan un valor o ventaja competitiva en el producto final.

#### ***Actividades de Soporte:***

- ***Infraestructura de la empresa:*** (Anexo 3)

Detrás de Naranja X operan tres compañías: Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U entidad financiera autorizada por el Banco Central de la República Argentina, Tarjeta Naranja S.A, como emisora no financiera de tarjetas de crédito, y Cobranzas Regionales S.A,



la sociedad comercial que presta servicios de agregación de pagos -bajo las denominaciones de "Toque" y "NPos"-, de Operador / Emisor de tarjetas prepagas y de administrador de la Billetera Virtual. (Canvas, 2022)

Tarjeta Naranja opera en todas las provincias de Argentina y cuenta con 202 sucursales, entre las cuales podemos encontrar 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales y dos locales para operaciones virtuales. A partir del 2019 han empezado a desarrollar un nuevo tipo de sucursales llamadas "Sucursales del Futuro". Estas van a estar ubicadas en las principales ciudades del país y van a utilizar para operar una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora. (Canvas, 2022)

- *Recursos Humanos:* (Anexo 7)

Al cierre de 2021 la empresa cuenta con una dotación de 2.866 colaboradores efectivos, de los cuales un 57% son mujeres y un 43% son hombres. Acompañando la evolución de la compañía, durante el 2021 toda la organización continuó utilizando herramientas vinculadas a metodologías ágiles y generó equipos multidisciplinarios y colaborativos que trabajan de manera horizontal y autónoma. (Naranja S.A., 2021)

Este año la compañía lanzó "Oportunidades Internas" una propuesta para nuestros Colaboradores que tuvo por objetivo hacer más flexibles, ágiles y democráticos nuestros procesos de movilidad interna. La empresa cuenta con el Espacio N, la plataforma digital de aprendizaje. (Naranja S.A., 2021)

En cuanto a la conformación de equipos, en 2020, a través de un rediseño organizacional basado en la flexibilidad, avanzaron con la creación de dos grupos enfocados en renovar las prácticas de trabajo: Tribus y Los CoEs (Centros de Excelencia). Naranja tiene como Valores, Alegría de trabajo, Puertas abiertas, Mejora continua y Pirámide invertida. (Canvas, 2022)

*Tecnología:*

En 2017 comenzaron un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. (Canvas, 2022)

Naranja se declaró una compañía de tecnología comprometida con la inclusión financiera, con el objetivo de convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida de los argentinos. (Naranja S.A., 2021)

Conformaron el hub de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio, también Implementaron metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo y diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes (Sucursales del Futuro). La estrategia es utilizar tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora.

En septiembre de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recarga de celular y de las tarjetas de transporte, comprar y vender dólares, y mucho más. (Canvas, 2022)

En esta área es importante seguir desarrollando tecnologías que logren una mejor experiencia para el cliente y donde puedan solucionar sus problemas de forma fácil y segura.

El CoE Arquitectura es el encargado de diseñar y asegurar la implementación de soluciones tecnológicas, al servicio del negocio, garantizando una mirada de largo plazo que acompañe e impulse la evolución de Naranja. (Naranja S.A., 2020)

- *Compras:*

Para el aprovisionamiento, hacen equipo con socios y proveedores que comparten su forma de hacer las cosas. En su mayoría son PyMEs de todo el país. Para la evaluación de proveedores tienen en cuenta la calidad del producto o servicio brindado, el tiempo de trabajo, la satisfacción del cliente y el abandono de servicio; y seguimos criterios como la facturación del último año, su frecuencia e impacto en el negocio. En 2020 incorporamos la certificación a las Normas ISO 14001 en la evaluación de proveedores, y en 2021 se profundizará en el seguimiento de comportamientos y acciones de cuidado del ambiente, y de la aplicación de un nuevo manual de compras. En el año 2020 el 95% del monto total pagado se destinó a proveedores locales repartidos entre 3617 empresas. (Canvas, 2022)

Actividades Primarias:

- *Logística Interna:*

Tarjeta naranja se gestiona con 3617 proveedores que en su mayoría son Pymes de todo el país. Estos se dividen en, Proveedores de producción, que ofrecen servicios e insumos para la organización y Proveedores de soporte, para la operatoria de la empresa.

Para la logística de los datos de clientes en el año 2019 la empresa incorporó Seguridad en la nube para resguardar los datos sensibles; alineados a la estrategia *Zero Trust* (Confianza cero) incorporaron tecnologías de última generación que permiten hacer controles de todos los equipos propios y de terceros que interactúan con servicios Naranja, independientemente de la forma en que se conecten.

- *Operaciones:*

El sector de operaciones para realizar los retos planteados durante 2020 replanteo su forma de organizarse obteniendo un nuevo diseño organizacional basado en la flexibilidad. A partir de esto avanzaron con la creación de Tribus (Tribu Servicing, Tribu Visión, Cliente y Tarjeta, Tribu Producto, Tribu Marketing, Tribu Producto, Tribu Canales Asistidos, Tribu de Adquierecia) y Centros de Excelencia (CoE Seguridad de la Información, CoE Customer Experience, CoE Agilidad, CoE Big Data & Advanced Analytics, CoE Arquitectura, CoE Riesgo de Crédito) que buscan renovar las prácticas de trabajo.

- *Logística Externa:*

La logística externa se destaca por ofrecer servicios de manera rápida y simple, con calidad y gran compromiso con el medioambiente. Con la digitalización de la empresa, se incorporaron la Fintech, sucursales del futuro y apps, haciendo que los clientes tengan un producto mucho más accesible.

En cuanto a la entrega de productos, el usuario puede optar por retirar la tarjeta por una de las sucursales o por medio del correo, recibirla en su domicilio. Una vez recibida, el cliente tiene a disposición diferentes canales de atención como las sucursales, página web (Naranja.com), sucursal virtual (Naranja Online), redes sociales, App Naranja, , mensajería y líneas directas las 24 hs. durante todo el año.

La Tribu Visión, Cliente y Tarjeta, por medio de sus cuatro squads son los responsables de la emisión de los plásticos y de la entrega de los mismos a los clientes. (Naranja S.A., 2020)

- *Marketing y Ventas:*

Dentro de esta área se encuentran las Tribu Marketing, que 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, Tribu Producto, que se ocupa de impulsar Tienda Naranja, préstamos, seguros y asistencias, viajes naranja, productos editoriales y débitos automáticos

y Tribu Visión, Cliente y Tarjeta para el área de Ventas, en donde a través del Squad de Originación, se encarga de la venta de las tarjetas tanto titulares como adicionales y por medio del Squad Propuesta de Valor, brinda a los clientes ofertas personalizadas. (Naranja S.A., 2020)

- *Servicios:*

Naranja se destaca en la calidad de atención que ofrece. A la organización le interesa tener una relación especial con cada usuario, por lo que cada vez que una persona ingresa a una de sus sucursales, se manifiesta esto mediante la entrega de un caramelo, o con el sonido de música acorde al ambiente, o bien tratándolos por nombre y apellido, creando vínculos sostenibles en el tiempo. (Canvas, 2022)

También desde Naranja pudieron empezar a medir la satisfacción de sus clientes con la herramienta digital llamada NPS en donde, pudieron ver la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe. La empresa también ha incorporado modelos basados en machine learning para así poder analizar y puntuar casos de riesgo específicos.

Sus procesos de servicio post venta quedan reflejados en su Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”. (Canvas, 2022)

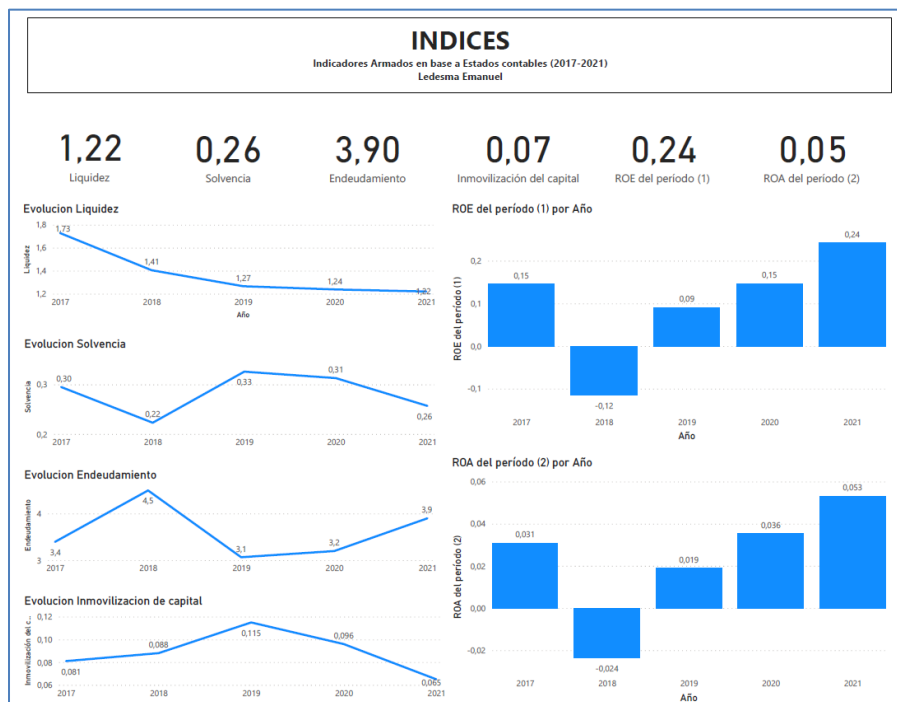
Las “Experiencias Únicas” guían a sus operaciones, especialmente a las vinculadas al servicio de postventa como la atención al cliente, las resoluciones de problemas o la posibilidad de pago de uso de los servicios de la tarjeta.

Para esto el CoE Customer Experience busca promover una experiencia específica, consistente y atractiva, que exceda las expectativas del cliente y las del mercado, para potenciar los resultados del negocio. (Naranja S.A., 2020)

Como conclusión se observa que Naranja presenta una ventaja competitiva enfocada en la experiencia del cliente, ya que es clave dentro de los valores de la empresa. A su vez, se destaca el compromiso para con sus empleados y la constante capacitación que los mismos reciben.

Por el lado de las innovaciones tecnológicas, la empresa está alineada con el proceso de transformación digital a través de la implementación de metodologías ágiles para la resolución de problemas, que potenciado por el buen clima laboral, es clave para obtener mejores resultados.

## Compilación de Indicadores de Tarjeta Naranja (Anexo 8)



### Marco teórico

A continuación, se analizarán y definirán ciertos conceptos teóricos para mayor comprensión del análisis en cuestión.

La planeación estratégica analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con su capacidad. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base a algunos elementos claves (Anexo 5). (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

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. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio. 5. Implementar las estrategias (Hill & Jones, 2011)

Para el análisis situacional de la empresa, se realizó un Análisis PESTEL que según Parada (2015), es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.

Luego, se realizó un análisis llamado 5 fuerzas de Porter en donde, El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

En el análisis de la industria Porter identificó cinco fuerzas:

1. La competencia entre compañías.
2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.
3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los compradores o clientes.

Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Las estrategias genéricas describen como una empresa puede generar una ventaja competitiva para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. Porter describe tres estrategias competitivas: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

En este caso trabajaremos con una estrategia competitiva de diferenciación, en donde, la compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. La diferenciación puede llegar a ser una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. Además, brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta la rentabilidad y con ello permite

prescindir de la posición de costos bajos. Las barreras de entrada se potencian gracias a la lealtad y fidelidad de los consumidores y a que los rivales deben superar esta ventaja competitiva del servicio. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

En general, una compañía debe elegir una estrategia genérica para “no verse atrapada en el centro”, según Porter. La que se quede atrapada necesita decidir una estrategia de bajo costo u ofrecer un producto o servicio diferenciado (único) en un mercado amplio o estrecho. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Una decisión crucial para un negocio a la que se enfrentan los administradores estratégicos en cada etapa del ciclo de vida de la industria es que estrategia de inversión perseguir. (Hill & Jones, 2011)

Como la industria Fintech y también Naranja S.A. está en crecimiento, en esta etapa, la tarea que enfrenta una empresa es fortalecer su modelo de negocio para ofrecer la base competitiva que necesita para sobrevivir a la crisis próxima. (Hill & Jones, 2011)

La estrategia de inversión adecuada es la estrategia de crecimiento. La meta es mantener su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, si es posible, aumentarla, en otras palabras, para crecer con el mercado en expansión que no generan las competencias distintivas para el éxito a largo plazo. (Hill & Jones, 2011)

La etapa de crecimiento también es el momento en que las empresas intentan asegurar la lealtad de los clientes en los segmentos de mercado existentes e ingresar a otros nuevos para poder seguir aumentando su participación de mercado. (Hill & Jones, 2011)

Dentro de las Estrategias corporativas, se encuentra la Integración Vertical, en donde una de las alternativas son las relaciones Cooperativas.

Las empresas han encontrado que pueden lograr muchos de los beneficios asociados con la integración vertical al participar en relaciones cooperativas a largo plazo con empresas a lo largo de la cadena de valor agregado. Las alianzas estratégicas son acuerdos a largo plazo entre dos o más empresas para desarrollar de manera conjunta nuevos productos o procesos que beneficien a todas las empresas involucradas. (Hill & Jones, 2011)

Para la incorporación de productos, se trabajara con la estrategia de diversificación relacionada, que es una estrategia corporativa basada en la meta de establecer una unidad de negocios en una nueva industria que esté relacionada con las unidades de negocio existentes

de una empresa por alguna forma de similitud o relación entre las cadenas de valor de las unidades de negocio nuevas y existentes. (Hill & Jones, 2011)

La implementación de la estrategia supone el uso del diseño organizacional, es decir, el proceso de decidir la forma en que una empresa debe crear, usar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para implementar con éxito un modelo de negocio. La estructura organizacional asigna a los empleados tareas y funciones específicas creadoras de valor y establece como estas tareas y funciones deben estar vinculadas de tal forma que aumenten la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente; competencias distintivas que desarrollan la ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2011)

La finalidad de un sistema de control es ofrecer a los administradores un conjunto de incentivos para motivar a los empleados a trabajar hacia una mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente y retroalimentación específica acerca del desempeño de la organización y sus miembros, y del desarrollo de la ventaja competitiva, de modo que los administradores puedan de manera continua implementar medidas que fortalezcan el modelo de negocio de la empresa. (Hill & Jones, 2011)

La cultura organizacional, el tercer elemento del diseño organizacional, es el conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes que comparten las personas. La cultura organizacional es la forma en que la empresa puede hacer algo: describe las formas características (“esta es la forma en que actuamos aquí”) en la que los miembros de una organización trabajan. (Hill & Jones, 2011)

## **Diagnóstico**

Una vez concluido el análisis interno y externo de Naranja S.A, se pudieron identificar algunos puntos a tener en cuenta considerados como oportunidades y amenazas del entorno, como así también fortalezas y debilidades con las que trabajaremos para lograr los objetivos propuestos en la presente planificación estratégica.

### *Declaración del Problema:*

En base al análisis del macro entorno, podemos ver que el país, existe una situación de inestabilidad económica, política y social que afecta fuertemente al consumo de las



personas. Esto es detectado debido al alto nivel inflacionario, a la permanente devaluación del peso contra el dólar, y a su vez por el aumento de nivel de morosidad y que el crédito representa el 15% del PBI siendo de los menores en Latinoamérica.

A su vez, las personas no conocen todas las opciones de financiación con las que cuentan, siendo la inclusión financiera un elemento clave a trabajar por el estado y las empresas del sector logrando que las personas se expongan a riesgos digitales, como fraudes y robos, que hacen que el estado limite a las entidades bancarias tradicionales a ofrecer nuevos servicios, detectados como de alto riesgo.

También es clave tener en cuenta la digitalización de los procesos, que debido a la pandemia crecieron fuertemente y presentaron una amenaza para los bancos tradicionales, ya que muchos usuarios perdieron el miedo y cambiaron por nuevas empresas digitales (Fintech) las cuales les ofrecían otros tipos de servicios y una satisfacción al cliente mayor.

Este punto, es clave en el análisis del micro entorno, ya que luego de la incorporación de las fintech, la industria financiera aumento su fuerza entre competidores, redujo las barreras de entradas de nuevos competidores y a su vez tanto los competidores actuales como los nuevos están en permanente innovación para presentar productos sustitutos, esto se debe a que es una industria que tiende al crecimiento constante.

Esto también hace que los clientes tengan mayor poder al existir distintas empresas ofreciendo servicios similares que pueden cambiar entre ellas muy fácilmente.

### *Justificación del problema*

Con el fin de resolver los problemas detectados, es clave mencionar que, a pesar del contexto adverso que atraviesa el País, el ecosistema Fintech está en continuo crecimiento.

Esto también se debe a que los clientes detectan nuevas oportunidades de ahorro y consumo que colaboran en la administración de sus ingresos.

De todas formas, también hay que tener en claro que son muchas las fintech que están creciendo de manera exponencial y Naranja S.A. no podrá abarcar todos los campos en los cuales no está especializada, por lo que tiene que trabajar en conjunto a algunas de ellas si quiere ofrecer algún producto en el cual no tenga mayores conocimientos.

Naranja S.A. como todas las empresas Fintech, deben evolucionar permanentemente para mejorar su participación en el mercado ya que la competencia es alta. Por esto, es

importante que Naranja se haya declarado una compañía tecnológica e innovadora y además, cuenta con el respaldo de su trayectoria lo que es un plus muy importante para mantenerse y mejorar en el mercado, ya que genera más confianza sobre los clientes que entren a utilizar sus productos ya sean nuevos o actuales.

De todas formas, deberá mejorar los procesos de incorporación de clientes y la incorporación de nuevos productos o servicios basados en la innovación tecnológica con la que cuenta actualmente para lograr un aumento en la cantidad de clientes, que hoy se encuentran entre los 35 y 54 años, mejorando su enfoque en las generaciones más jóvenes que tienden a mostrar una preferencia por cuentas que se abren de manera digital y se operan a través del celular.

Naranja S.A. debe aprovechar su estado actual de empresa líder de emisiones de tarjetas para brindarles seguridad a sus clientes y a la vez ser innovador para poder sumar productos que demuestren un diferencial con respecto a su competencia, logrando así una fidelización de los clientes que se podrá mantener en el tiempo.

#### *Conclusión Diagnostica*

Por medio de la planificación estratégica planteada en este caso, y entendiendo los problemas que puede atravesar la empresa, es que Naranja S.A. debe crear una ventaja competitiva con respecto a sus competidores para lograr obtener el crecimiento determinado en su planificación.

Para esto, se buscara aplicar una estrategia de crecimiento a nivel gerencial apoyado por una diferenciación de sus productos a nivel funcional, para aumentar su participación en el mercado y consolidar la marca.

Por un lado, se buscara diseñar una estrategia corporativa de Crecimiento por medio de la concentración en su principal línea de negocio “Naranja X”, en donde se propone aumentar los servicios ofrecidos, transformando su APP, en una Aplicación integral, con una gran cantidad de servicios ofrecidos (Pagos QR, Capacitaciones, seguros y asistencia Online, e-commerce, Control de consumos, etc.)

Por otro lado, aplicando una estrategia de diferenciación se pueden levantar las barreras de entrada como mejorar el posicionamiento de la empresa aprovechando que Naranja ya tiene su propia Fintech, se buscará ofrecer algo que la misma competencia no

tenga con el fin de aumentar la demanda y a quitarle participación de mercado a sus competidores.

Esto se buscara por medio del Crecimiento por diversificación relacionada, ya que con alianzas con fintech que ofrecen servicios diferentes a los de Naranja X obtendremos aplicaciones complementarias con nuevos productos.

Para poder implementar estos nuevos productos complementarios a Naranja X, es importante potenciar las sucursales del futuro, para poder brindar un servicio personalizo y único en el mercado Fintech, el cual tiene un gran potencial de crecimiento.

De esta forma también, se busca aprovechar los espacios físicos con los que Naranja cuenta para promover los servicios incorporados, y a su vez darles seguridad a los clientes que no confían plenamente en los servicios 100% digitales.

Este último punto es clave para que Naranja sea una “Fintech” diferente a las demás, aprovechando su capital humano distribuido en todas las sucursales del país, puede obtener y potenciar las ventajas de los servicios presenciales, y también aprovechando sus capacidades digitales de innovación tecnológica, sumar todas las ventajas que las fintech ofrecen logrando así los objetivos propuestos.

También en base a las necesidades que el estado plantea como Inclusión financiera, es clave que Naranja S.A., sea una de las pioneras en trabajar para contribuir con este plan, generando así más confianza en los clientes para la utilización de sus servicios, como también generando nuevos clientes para los productos ofrecidos.

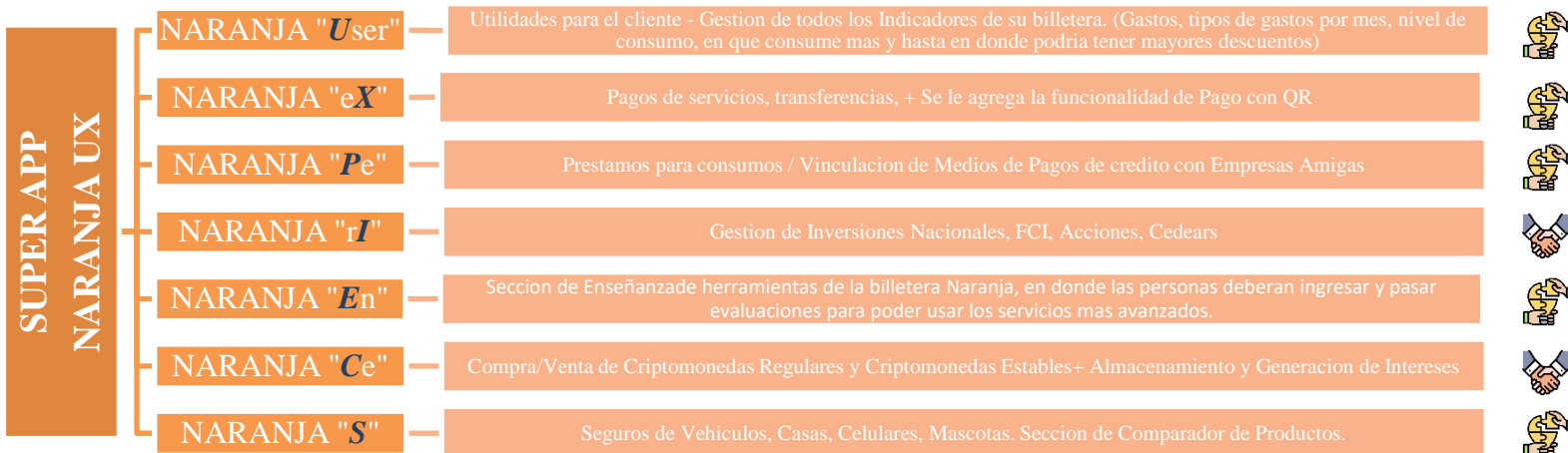
## Propuesta de aplicación

### *Descripción de la propuesta*

En base a lo plasmado anteriormente en las conclusiones diagnósticas, y realizando una revisión de su visión de ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general y su misión de conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología, con el propósito de facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona se identificaron ciertas oportunidades alineados con la empresa para mejorar el rendimiento de la misma y su atracción al público, aprovechando su proceso de transformación digital en donde su nueva Fintech y las sucursales del futuro son sus principales campos para explotar.

Estos puntos también están coordinados con los valores que tiene Naranja como empresa ya que será importante mantener la **Alegría de trabajo** y **las Puertas abiertas**, para desarrollar de mejor manera las propuestas planteadas que serán aplicadas, entendiendo a la **Mejora continua** como un proceso fundamental para lograr los objetivos entre los cuales se encuentra la captación de clientes, y la mejor atención de los actuales, con los servicios ofrecidos, manteniendo la **Pirámide invertida** como valor fundamental-

Para lograr lo anteriormente mencionado, la propuesta de mejora es crear una Súper App financiera al servicio del cliente (**Naranja UX**), en la cual, tendrá diferentes servicios los cuales se mencionan a continuación:



*Alianzas Estratégicas*



*Mejoras Internas*

Por un lado, cinco de los servicios serán desarrollados al Interno de la Empresa:

- **Naranja “U”**: Utilidades para el cliente en donde se desarrollara una Gestión ágil y didáctica de todos los Indicadores de su billetera (Gastos, tipos de gastos por mes, nivel de consumo, en que consumé más y hasta en donde podría tener mayores descuentos). También está previsto agregar funciones como calculador de intereses, y comparador de tipos de cambios.
- “Naranja X” o **Naranja “eX”** Aquí se propone aumentar los servicios ofrecidos en su principal línea de negocio, como la incorporación de código QR para pagos, función similar al pago por medio de transferencia bancaria que reduce los costos por transacción y categorizaciones de los consumos, para poder mejorar la gestión de los mismos en diferentes indicadores.
- **Naranja “Pe”**: Esta funcionalidad, está orientado a los préstamos para consumo y toda la vinculación entre los productos de préstamos de Tarjeta Naranja y los “comercios amigos” en donde Naranja cuenta con promociones y descuentos. (Como primer paso solo se consideran las tarjetas de crédito Visa como producto de préstamo). Aquí se sumaran funciones de vinculación de las diferentes tarjetas de créditos cargadas en la billetera, con las compras que se puedan realizar en los comercios amigos directamente desde la App. Si bien esta funcionalidad ya está de alguna forma en la página Web, habrá que desarrollar la App para vincular el uso de la tarjeta de crédito y prestamos con Naranja Viajes y demás productos y promociones.
- **Naranja “En”**: Este nuevo servicio de Enseñanza virtual, será clave en la incorporación de los demás, ya que por medio de Gamificación se irán sumando puntos y desbloqueando “Niveles” de conocimiento para poder activar las demás funciones (Crypto / Inversiones / Prestamos). Con esto no solo nos garantizamos el involucramiento total tanto de la empresa con los clientes, sino también de la inclusión financiera de las personas. Esto sirve a su vez como un filtro y una forma de proteger a los clientes de realizar acciones que no están dentro de sus conocimientos, y perder su capital con operaciones de alto riesgo. Aquí será clave el papel de las sucursales del futuro, que se deberán adaptar para poder capacitar a los clientes de manera presencial en algunos casos, por medio de Webinar y conferencias presenciales, como así también para sacar cualquier consulta de los nuevos clientes.

- **Naranja “S”**: Agregar el servicio ya existente de Seguros en la plataforma web a la App de naranja X, ofreciendo Seguros de Vehículos, Hogar, Bolso, Mascotas y Otros Productos sumándole la función en donde le permita al cliente conectarse con un asesor de seguros que pueda contarle al cliente más información al respecto.

Por otro lado, se buscara tener Crecimiento por diversificación relacionada, por medio de alianzas con fintech que ofrecen servicios diferentes a los de “Naranja X” los cuales serían complemento de los servicios ya ofrecidos:

- **Naranja “rI”**: Este Servicio será exclusivo de clientes capacitados por medio de **Naranja “En”**, evitando que los clientes corran riesgos sin conocer al menos los instrumentos que se operan. Lo planificado para este servicio es generar una alianza estratégica con Inviu que es un agente de Bolsa autorizado que también pertenece al grupo Galicia por lo que pueden potenciar el servicio ofrecido de Inversiones Nacionales, FCI, Acciones, Cedears, Bonos, Entre Otros.
- **Naranja “Ce”**: En este Modulo también exclusivo para clientes capacitados para su uso, será una vinculación con las diferentes plataformas de Compra/Venta de Criptomonedas Regulares y Criptomonedas Estables, como puede ser Buen bit, Bitso o tienda Crypto ya que por una medida del Banco Central, le prohibieron a Galicia y demás bancos la venta directa de Criptomonedas hasta no tener una regulación para para mismas.

La implementación de estos productos, complementarios entre sí, será también por medio de una estrategia genérica de diferenciación, ya que también se potenciarán las sucursales del futuro, para poder brindar un servicio personalizo y único en el mercado Fintech, el cual tiene un gran potencial de crecimiento.

### ***Objetivos***

**Incrementar un 25% la rentabilidad con base al ejercicio 2021, para el cierre contable de 2025 a través de la incorporación de su nuevo producto fintech integrado.**

#### *Justificación de objetivo general:*

El objetivo se considera ambicioso, debido a que el mundo fintech está en una etapa muy cambiante, en donde permanentemente se presentan nuevas oportunidades, las cuales si

no se actúa de manera acertada y ágil, son aprovechadas por la gran cantidad de competidores que tiene el mercado.

Con la propuesta de Naranja UX, buscaremos lograr el aumento de clientes que no estén conformes con su servicio actual al considerarlo incompleto de opciones, como así también incorporar parte de la población que prefiere el efectivo como principal medio de pago, (54% de los argentinos prefieren pagar en efectivo) e incluir parte de la población no bancarizada, por medio de la confianza que naranja se ganó, como empresa orientada a mejorar la experiencia de los clientes.

También, se pretende con este producto mantener el consumo promedio de cada cuenta activa por mes, que siguiendo la proyección de los últimos 5 años de consumo, si comparamos 2017 con 2021 tenemos una reducción del mismo de -\$1.080 por cuenta activa por mes, que representa un 6% menos, por lo que mantener el consumo, con la incorporación de un nuevo producto será de vital importancia para concretar el objetivo planteado.

Para lograr el objetivo general de la propuesta, se trabaja con Objetivos específicos guiados por un plan de acción para la ejecución de las actividades:

***1. Capacitar al 50% del personal según el plan de capacitación creado con los conceptos claves para la aplicación de los nuevos productos, para Julio de 2023.***

**Justificación:**

Actualmente, Naranja cuenta con un total de 2866 colaboradores, con los cuales la compañía continuó utilizando herramientas vinculadas a metodologías ágiles y generó equipos multidisciplinarios y colaborativos que trabajan de manera horizontal y autónoma.

La idea es generar un plan de enseñanza en profundidad, para cada tipo de necesidad en base a los nuevos productos propuestos, y también para otros productos y servicios que existen en el mercado Fintech que servirán para poder desarrollar nuevas propuestas generadas por los mismos empleados.

El objetivo se analizó en base a los colaboradores que Naranja ya tenía capacitados, que son capaces de transmitir con facilidad los conocimientos al resto de los empleados, funcionando como agentes de cambio de la empresa.

Por un lado, tiene seleccionados 100 Formadores Naranja entre todas las sucursales, que servirán de guía para potenciar los conocimientos aprendidos a los demás empleados de

la empresa. A estos formadores internos, se le sumaran, grupos de personas que ya cuentan con una cierta capacitación orientada hacia la transformación digital, dentro de ellos cuentan con 26 Colaboradores capacitados en las sucursales del Futuro, 15 colaboradores capacitados con el programa de Scrum Master y 40 Colaboradores con certificación en Product Owner y Scrum Master, Conformando una plantilla de 181 Personas con conocimientos digitales, a los cuales también se les sumara 1 persona por sucursal Naranja (154 en total) para lograr la integración de la empresa a lo largo del país.

Con esto se lograra capacitar a un total de 335 Empleados en esta primera etapa, hasta diciembre de 2022, siendo estos pilares para el cambio de producto propuesto, y análisis de nuevas funcionalidades orientadas al cliente.

Aplicando este plan de enseñanza al 11.5% de los empleados, Nos permite personalizar la enseñanza a cada tipo de necesidad y sumado a un programa de competencia en donde se presentaran propuestas de mejoras por medio de metodologías ágiles para el 1er semestre del 2do año del plan entre 1 de los empleados capacitados en conjunto a 3/4 Empleados no Capacitados, se llegara a la capacitación en profundidad del 50% del personal, logrando el objetivo propuesto.

De igual manera, todas las capacitaciones brindadas, estarán cargadas en el sistema de capacitaciones internas (Espacio N) para que los empleados que no recibieron cierta capacitación la puedan obtener de manera práctica.

***2 - Lograr que el nuevo producto se encuentre disponible para el 100% de los clientes, en diciembre de 2023, a través de la implementación por metodologías ágiles, para aumentar la cartera de clientes.***

**Justificación:**

Basándonos en la planificación del Proyecto por medio de las metodologías ágiles, se decide lanzar el mismo por medio de 10 Sprint (En el caso de que aparezcan nuevas funcionalidades se agregan mas)

Estos Sprint, deben tener un objetivo claro de proyecto, en donde cada equipo de trabajo deberá trabajar en el desarrollo de las actividades para que la funcionalidad del producto sea la requerida por el cliente, con esto desarrollaremos una hoja de ruta para



implementar el proyecto, que será nuestro plan de acción guía que nos permitirá conocer todas las actividades necesarias para la aplicación del mismo. También en este plan de acción se creará un plan de lanzamiento que deberá estar coordinado con la fecha de lanzamiento del producto.

Este proceso, comenzará a mediados de 2022, con el equipo que actualmente está trabajando, a los que se sumarán los Agentes de Cambio cuando estén capacitados y comiencen con el programa de mejoras propuesto en el plan de capacitación. De este programa, surgirán las mejores ideas y propuestas, que deberán implementarse para finales de 2023.

***3. Incrementar un 12% las cuentas activas, por medio de los nuevos proyectos, potenciados en la inclusión financiera de nuevos clientes generación Z, para el periodo de Diciembre 2025.***

**Justificación:**

Para calcular el 12% de incremento de cuentas habilitadas, se tomaron como indicadores la cantidad de cuentas habilitadas que la empresa tenía durante 2017 y se lo comparó con los que tenía en el cierre contable de 2021, dando un aumento del mismo porcentaje (Aumento de 2.977.000 a 3.341.000 cuentas habilitadas).

En base al análisis realizado, el objetivo es alcanzable, ya que Naranja debe aprovechar y potenciar el crecimiento de sus clientes de generación Z, que buscan mayor control sobre sus gastos y la educación financiera, ya que la mayoría de sus clientes actuales se encuentran entre los 35 y 54 años.

De todas formas, este valor es un desafío, ya que la curva de crecimiento fue decreciendo en los últimos años, teniendo aumentos del 1% y 2 % en 2020 y 2021 respectivamente y también se suma la dificultad de mantener a los clientes actuales satisfechos, considerando que en la evaluación NPS, un 12% de los clientes se mostraron desilusionados con la empresa.

Concretar este objetivo, será vital para poder lograr el objetivo general, ya que el incremento de la cartera de clientes, sumado a la necesidad de mantener el consumo promedio, generará los beneficios necesarios para obtener la rentabilidad propuesta.

## Plan de acción 1

NaranjaX										
PLAN DE ACCION 1										
Objetivo a resolver:		1. Capacitar el 50% del personal según el plan de capacitación creado con los conceptos claves para la aplicación de los nuevos productos, para Julio de 2023.								
Nº	Detalle de la tarea	Producto / Servicio	Que? Acción a realizar	Recursos Humanos		Tiempo		Recursos Físicos	Recursos Económicos	
				Área	Responsable	Inicio	Fin			
1	Entender la necesidad de Capacitaciones	Naranja UX: App En general	Realizar un repaso por las capacitaciones dictadas y entender los puntos débiles a cubrir	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	1/7/2022	1/8/2022	Personal Naranja X, Encuesta Interna, Materiales IT.	Se contratan a 8 Pasantes para cubrir las tareas pendientes de RRHH.	
2	Seleccionar Personal a Capacitar	Naranja UX: App En general	En base a la encuesta se realiza un filtro de las personas y competencias a capacitar por cada Sucursal.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	1/8/2022	15/8/2022	Personal Naranja X, Evaluación Interna, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	
3	Confección de Plan de Capacitación	Naranja UX: App En general	Realizar un plan de capacitación detallado, para entender el tipo de capacitación que requiere cada persona.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	15/8/2022	30/8/2022	Personal Naranja X, Mapa de Capacitaciones, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	
4	Contratar Capacitaciones Externas Específicas	Naranja UX: App En general	Realizar la búsqueda de presupuestos, en base a la necesidad de capacitaciones de la empresa y contratar lo necesario para la aplicación del plan.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	15/8/2022	15/9/2022	Personal Naranja X, Plan de Capacitaciones, Evaluaciones Parciales Materiales IT.	Considerado Ítem 1 + Costo de Webinar	
5	Contratar Capacitaciones Externas Genéricas	Naranja UX: App En general	Realizar la búsqueda de presupuestos de las capacitaciones genéricas para todo el grupo de personas a ser capacitadas.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	15/8/2022	15/9/2022	Personal Naranja X, Plan de Capacitaciones, Evaluaciones Parciales Materiales IT.	Considerado Ítem 1 + Costo de Capacitaciones externas	
6	Ejecutar el Plan de Capacitación específico	Naranja UX: App En general	Comenzar con el plan de capacitación que servirá para entender cada producto específico de Naranja UX. Aprovechar las Apps de Mocos gratis para realizar cursos de transformación digital (EDX, Edutin, Coursera)	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	15/9/2022	15/12/2022	Personal Naranja X, Capacitaciones Externas, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	
7	Ejecutar el Plan de Capacitaciones Genéricas	Naranja UX: App En general	Comenzar con el plan de capacitación que servirá para entender el proceso de transformación digital de la empresa y poder ser parte de la creación de nuevos productos	RRHH	Lideres de RRHH + Personal Capacitado (339 Personas)	15/9/2022	15/12/2022	Personal Naranja X, Capacitaciones Externas, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	
8	Evaluación final de los conocimientos adquiridos	Naranja UX: App En general	Realizar Evaluaciones y análisis de los conocimientos adquiridos, para reforzar algún punto que sea clave.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	15/12/2022	31/12/2022	Personal Naranja X, Capacitaciones Externas, Evaluaciones, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	
9	Carga de Capacitaciones a sistema Espacio N	Espacio N	Realizar la carga de cada una de las capacitaciones al Espacio N para que las capacitaciones brindadas se puedan brindar al resto del personal.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	15/12/2022	30/12/2022	Personal Naranja X, Capacitaciones Externas, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	
10	Preparar Programa de Competencia "Digital Challenge" sobre proyectos de mejora	Naranja S.A	Establecer los lineamientos básicos, y realizar una competencia en donde todas las áreas deben participar en conjunto con 1 persona "Líder" que pertenece a las ya capacitadas y 3/4 personas que no han sido capacitados.	RRHH/ CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo formado por personal de RRHH/ CoE Agilidad y Arquitectura (8 Personas)	15/1/2023	1/3/2023	Personal Naranja X, Capacitaciones Internas, Metodologías Ágiles, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	
11	Ejecutar Competencia "Digital Challenge"	Naranja S.A.	Dentro de la competencia, se realiza la selección de los grupos de trabajo, diferentes Workshop con especialistas dentro de la empresa, capacitaciones puntuales de Espacio N, y luego la presentación de la propuesta de mejora por medio de Pitch.	RRHH/ CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo formado por personal de RRHH+ CoE Agilidad + Arquitectura + Personal Capacitado (1348 Personas)	1/3/2023	1/5/2023	Personal Naranja X, Capacitaciones Internas, Metodologías Ágiles, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	
12	Evaluar el desempeño final de los colaboradores	Naranja S.A	Con la implementación del programa final, se debe evaluar el desempeño final, entendiendo las necesidades de la empresa y analizando los objetivos a cumplir	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	1/5/2023	30/5/2023	Personal Naranja X, Test de Auto evaluación, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	
13	Formar Grupos de Trabajo para la Aplicación de Naranja UX	Naranja UX: App En general	Según las evaluaciones realizadas, hacer grupos de trabajo internos para la creación de Naranja UX, y sus diferentes funcionalidades	RRHH/ CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo formado por personal de RRHH + CoE Agilidad + CoE Arquitectura+ Equipos seleccionados (8 Personas + Team Seleccionados)	1/6/2023	30/6/2023	Personal Naranja X, Equipos de trabajo Ágiles, Materiales IT.	Considerado Ítem 1	

## Plan de acción 2

NaranjaX										PLAN DE ACCION 2			
Objetivo a resolver:		2. Lograr que el nuevo producto se encuentre disponible para el 100% de los clientes, en diciembre de 2023, a través de la implementación por metodologías ágiles, para aumentar la cartera de clientes.											
N°	Detalle de la tarea	Producto / Servicio	Que? Acción a realizar	Recursos Humanos		Tiempo		Recursos Físicos	Recursos Económicos				
				Área	Responsable	Inicio	Fin						
1	Determinar la necesidad del producto y los objetivos a cumplir.	Naranja UX: App En general	En base al plan de capacitaciones realizado, y a los proyectos presentados, se define que se quiere hacer como primer Step de Cada 1 de los productos para ser desarrollados.	CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo de Decisión de CoE Agilidad y Arquitectura (4 Personas).	1/8/2022	1/9/2022	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT.	4 Personas del equipo CoE Agilidad y Arquitectura (Personal interno) Por 1 Mes				
2	Dividir los servicios en base al tipo de desarrollo	Naranja UX: App En general	Seleccionar los servicios que serán desarrollados al interno, para crear los equipos de trabajo que los realizarán y a su vez seleccionar los productos que se realizarán por medio de una alianza estratégica, para generar las acciones específicas para cada uno.	CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo de trabajo de CoE Agilidad y Arquitectura (6 Personas)	1/9/2022	1/10/2022	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Presupuestos, Materiales IT.	Reuniones de equipos de trabajo (No suman costo al proyecto)				
3	Conseguir Potenciales empresas Aliadas	- Naranja rI - Naranja Ce	Analizar la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas del rubro Inversiones locales y de Criptomonedas.	Gerencia/ CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo de trabajo de CoE Agilidad y Arquitectura (2 PM)	1/10/2022	1/11/2022	Personal Naranja X, Presupuestos, Materiales IT, App Naranja X.	Contratar 1 Agente especialista para el proceso de Integración de APPS + 1 PM integrador para APP de Inversiones. (Hasta finalizar el proyecto)				
4	Desarrollar Alianza y vincular al producto de Naranja UX	- Naranja rI - Naranja Ce	Desarrollar la vinculación del servicio Naranja rI y Naranja Ce, con las alianzas detectadas, con un plan de implementación que se adapte a lo requerido por la empresa. También en esta etapa se deben evacuar todos los aspectos legales que dificulten su aplicación.	Gerencia/ CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo de trabajo de CoE Agilidad y Arquitectura (2 PM)	1/11/2022	1/4/2023	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X, APIs,	Ítem 3				
5	Seleccionar el equipo de trabajo para cada servicio	- Naranja U - Naranja eX - Naranja Pe - Naranja En - Naranja S	CoE Arquitectura y RRHH deben elegir el equipo que desarrollara los servicios ofrecidos.	CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo de trabajo de CoE Agilidad y Arquitectura (11 Personas por servicio+ 1PM)	1/10/2022	1/11/2022	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X.	Se agrega 5 Especialistas que supervise el desarrollo del App integrado + equipo de 55 Personas de CoE Agilidad y arquitectura dedicadas al 100% (Hasta Final de Proyecto)				
6	Realizar sprint 1 al 6 de cada servicio de Naranja UX.	- Naranja U - Naranja eX - Naranja Pe - Naranja En - Naranja S	Trabajar en el desarrollo de cada Sprint con sus respectivas etapas para la implementación de cada uno de los servicios desarrollados al interno.	CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo de trabajo de CoE Agilidad y Arquitectura (11 Personas por servicio+ 1PM)	1/11/2022	1/3/2023	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X.	Ítem 5				
7	Lanzamiento de MVP para clientes internos (Comercios Amigos y Empleados)	Naranja UX: App En general	lanzar el producto viable mínimo que es un producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro	CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo de trabajo de CoE Agilidad y Arquitectura (1 PM por servicio)	1/3/2023	1/5/2023	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X, APIs, Naranja UX.	Equipo Completo. Costos ya asumidos en demás ítems,				
8	Evaluación de MVP por parte del Project Manager de cada Servicio.	Naranja UX: App En general	Se realiza la evaluación de los resultados de los diferentes servicios, gracias a la encuesta de Satisfacción y se aplican los cambios en el Product Back log con las nuevas especificaciones sugeridas y evaluadas.	CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo de Decisión de CoE Agilidad y Arquitectura (4 Personas). + 1PM por Servicio.	1/5/2023	1/6/2023	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X, APIs, Naranja UX.	Equipo Completo. Costos ya asumidos en demás ítems + 1 Mes de 4 Personas del equipo CoE Agilidad y Arquitectura (Personal interno)				
9	Realizar Sprint 7 al 10 de cada servicio de naranja UX.	- Naranja U - Naranja eX - Naranja Pe - Naranja En - Naranja S	Trabajar en el desarrollo de cada Sprint con sus respectivas etapas para la implementación de cada uno de los servicios desarrollados al interno.	CoE Agilidad/ CoE Arquitectura	Equipo de trabajo de CoE Agilidad y Arquitectura (11 Personas por servicio+ 1PM)	1/6/2023	1/10/2023	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X, APIs, Naranja UX, Digital Challenge	Ítem 5				
10	Realizar correcciones en el servicio con Alianzas estratégicas.	- Naranja rI - Naranja Ce	Se trabaja con las dos alianzas todos los errores que haya presentado la APP, o mejoras propuestas por los clientes en el caso que sea viable.	CoE Agilidad/ CoE Arquitectura / CoE Customer Experience	Equipo de trabajo de CoE Agilidad y Arquitectura (11 Personas por servicio+ 1PM)	1/6/2023	1/10/2023	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X, APIs, Naranja UX.	Ítem 3				
11	Revisión de errores de Naranja UX con colaboradores Naranja S.A	Naranja UX: App En general	Lanzar el producto listo para los colaboradores que fueron capacitados con conocimientos digitales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro	CoE Customer Experience	Equipo Especialista de Customer Experience (4 Personas)	1/10/2023	15/10/2023	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X, APIs, Naranja UX, Digital Challenge	Team de 4 especialistas de Customer Experience (Personal Interno cotizado en Plan de acción 3)				
12	Lanzamiento de Versión Beta de naranja UX a usuarios Específicos	Naranja UX: App En general	Lanzar el producto en versión Beta con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro	CoE Agilidad/ CoE Arquitectura / CoE Customer Experience	Equipo de especialistas de Customer Experience (4 Personas) + PM de proyectos	15/10/2023	15/11/2023	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X, APIs, Naranja UX, Digital Challenge	Team de 4 especialistas de Customer Experience (Personal Interno cotizado en Plan de acción 3)				
13	Puesta a Punto final y Lanzamiento definitivo del Producto.	Naranja UX: App En general	Realizar las correcciones finales que sean necesarias y lanzar el producto con todas las funcionalidades mencionadas.	Gerencia/ CoE Agilidad/ CoE Arquitectura / CoE Customer Experience/ Tribu Marketing	Equipo de lanzamiento de Naranja + Gerencia	15/11/2023	15/12/2023	Personal Naranja X, Metodologías Ágiles, Materiales IT, App Naranja X, APIs, Naranja UX, Digital Challenge	Reuniones de Lanzamiento, no tiene impacto Económico.				

## Plan de acción 3

 <b>PLAN DE ACCION 3</b>									
Objetivo a resolver:		3. Incrementar un 12% las cuentas activas, por medio de los nuevos proyectos, potenciados en la inclusión financiera orientados en la generación Z, para el periodo de Diciembre 2025.							
N°	Detalle de la tarea	Producto / Servicio	Que? Acción a realizar	Recursos Humanos		Tiempo		Recursos Físicos	Recursos Económicos
				Área	Responsable	Inicio	Fin		
1	Realizar Plan de Marketing y Publicidad del producto	Naranja X	Establecer un plan de Marketing digital para promocionar los beneficios del producto actual Naranja X, orientado a las personas de Generación Z.	Tribu Marketing	Equipo específico de Marketing ( 5 Personas)	1/8/2022	1/9/2022	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja X.	5 Especialistas de Marketing que pertenecen a la empresa.
2	Definir el Perfil de cliente al cual se enfocara el producto actual.	Naranja X	Una vez determinado el rango de edad del cliente, se deben analizar sus gustos, preferencias y características para poder orientar la promoción del producto en base a sus necesidades.	Tribu Marketing	Equipo específico de Marketing ( 5 Personas)	1/9/2022	1/10/2022	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja X.	Ítem 1
3	Incorporación de Redes sociales específicas para clientes de Generación Z	Naranja X	Incorporar Tik Tok y trabajar en colaboración con Streamer en Twitch como redes sociales con contenido para clientes de generación Z.	Tribu Marketing / CoE Customer Experience	Equipo específico ( Marketing 5 Personas+ Customer Experience 2 Personas)	1/10/2022	15/10/2022	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja X.	Ítem 1 + Incorporar 2 Community Manager para el trabajo de redes.
4	Realización de Publicidad por medio de redes sociales.	Naranja X	Realizar publicaciones periódicas con beneficios para cada tipo de cliente en estas redes, según el plan de marketing planificado.	Tribu Marketing	Equipo específico de Marketing ( 5 Personas)	15/10/2022	15/3/2023	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja X.	Ítem 1 + Costos Asociados a Publicidad en redes
5	Generación de KPI, para la medición de las publicidades por redes.	Naranja X	Generar diferentes KPI que indiquen los resultados obtenidos con la aplicación este plan de Marketing.	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience (4 Personas)	1/11/2022	1/4/2023	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja X.	Equipo de 4 personas de Customer Experience (Ya pertenecen a la empresa)
6	Realizar reporte con conclusiones de KPI.	Naranja X	Con los KPI, se deberán determinar conclusiones y acciones para mejorar los indicadores	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience (4 Personas)	1/4/2023	1/5/2023	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja X.	Ítem 5
7	Aplicar Plan de Implementación de Nuevo Producto	Naranja UX	Este plan esta desarrollado en el Objetivo 2.	CoE Arquitectura	Equipo de trabajo de CoE Agilidad y Arquitectura (1 PM por servicio)	1/3/2023	15/12/2023	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX.	Recursos ya considerados en Plan 2
8	Capacitar a Sucursales de Futuro y resto de sucursales en nuevo producto.	Naranja UX	Este plan esta desarrollado en el Objetivo 1.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (4 Personas)	1/3/2023	30/6/2023	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX.	Recursos ya considerados en Plan 1
9	Realizar Publicidad por Incorporación de Nuevo Producto Naranja UX	Naranja UX	Utilizar todos los medios electrónicos para realizar publicidad del nuevo Producto, sumando a su nueva red Social + Evento de lanzamiento de producto, + 2 eventos para potenciar el producto	Tribu Marketing	Equipo específico de Marketing ( 5 Personas)	1/10/2023	1/10/2024	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX.	Ítem 1 + Costos Asociados a Publicidad en redes +2 Eventos de lanzamiento. + 2 eventos de refuerzo.
10	Generación de KPI, para la medición de las publicidades por redes.	Naranja UX	Generar diferentes KPI que indiquen los resultados obtenidos con la aplicación este plan de Marketing.	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience (4 Personas)	1/11/2023	1/11/2024	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX KPIs	Ítem 5
11	Realizar reporte con conclusiones de KPI.	Naranja UX	Con los KPI, se deberán determinar conclusiones y acciones para mejorar los indicadores	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience (4 Personas)	1/11/2024	1/12/2024	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX, KPIs	Ítem 5
12	Evaluar los resultados de cada servicio de App y compararlo con los competidores.	Naranja UX	Se deberá realizar una evaluación parcial, con la incorporación de la red social Tik Tok, y una evaluación Final con la incorporación del nuevo producto.	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience (4 Personas)	1/12/2024	30/12/2024	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX, NPS, KPIs	Ítem 5
13	Realizar Publicidad y promoción en base a los resultados de Naranja UX y nuevas funcionalidades creadas	Naranja UX	Utilizar todos los medios electrónicos para realizar publicidad del Producto, analizando los resultados obtenidos durante el año 2024, + 2 eventos para potenciar el producto y ofrecer experiencias únicas.	Tribu Marketing	Equipo específico de Marketing ( 5 Personas)	2/1/2025	1/10/2025	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX.	Ítem 1 + Costos Asociados a Publicidad en redes +2 eventos de refuerzo
14	Evaluación de resultados en base a KPI generados anteriormente	Naranja UX	En base a los KPI planteados anteriormente, se irán comparando los resultados mes a mes para tomar acciones en el caso que sea necesario aumentar el crecimiento de clientes.	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience (4 Personas)	1/2/2025	1/11/2025	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX KPIs	Ítem 5
15	Realizar reporte con conclusiones de KPI.	Naranja UX	Con los KPI, se deberán determinar conclusiones y acciones para mejorar los indicadores	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience (4 Personas)	1/11/2025	1/12/2025	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX, KPIs	Ítem 5
16	Evaluar los resultados de cada servicio de App y compararlo con los competidores.	Naranja UX	Se deberá realizar una evaluación Final con la incorporación del nuevo producto, y con la incorporación de clientes y el nivel de consumo de los mismos, para entender que el plan se haya cumplido con éxito.	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience (4 Personas)	1/12/2025	30/12/2025	Plan de Marketing, Recursos Informáticos, Redes Sociales, App Naranja UX, NPS, KPIs	Ítem 5

Todos los planes de Acción y presupuestos tienen mayor detalle en el siguiente documento:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1J9ZEenakw5cGxH7M0cEZmDgQfN344mTM/edit?usp=sharing&oid=109892733217430678247&rtopf=true&sd=true>

## Diagramas de Gantt Planificación General

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2023			2024			2025			2026			
					1er semestre	2º semestre	1er semestre	2º semestre	1er semestre	2º semestre	1er semestre						
1	<b>Incrementar la rentabilidad de Naranja SA</b>	913 días	vie 1/7/22	mar 30/12/25													
2	<b>Plan 1: Capacitación del Personal</b>	261 días	vie 1/7/22	vie 30/6/23													
16	<b>Plan 2: Implementación de Nuevo Producto Naranja UX</b>	360 días	lun 1/8/22	vie 15/12/23													
30	<b>Plan 3: Incrementar las cuentas Activas</b>	892 días	lun 1/8/22	mar 30/12/25													

### Plan 1:

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2023			2024			2025			2026			
					1er semestre	2º semestre	1er semestre	2º semestre	1er semestre	2º semestre	1er semestre						
1	<b>Incrementar la rentabilidad de Naranja SA</b>	913 días	vie 1/7/22	mar 30/12/25													
2	<b>Plan 1: Capacitación del Personal</b>	261 días	vie 1/7/22	vie 30/6/23													
3	Entender la necesidad de Capacitaciones	22 días	vie 1/7/22	lun 1/8/22													
4	Seleccionar Personal a Capacitar	11 días	lun 1/8/22	lun 15/8/22													
5	Confeccionar Plan de Capacitación	12 días	lun 15/8/22	mar 30/8/22													
6	Contratar Capacitaciones Externas Especificas	24 días	lun 15/8/22	jue 15/9/22													
7	Contratar Capacitaciones Externas Genericas	24 días	lun 15/8/22	jue 15/9/22													
8	Ejecutar el Plan de Capacitación especifico	66 días	jue 15/9/22	jue 15/12/22													
9	Ejecutar el Plan de Capacitaciones Genericas	66 días	jue 15/9/22	jue 15/12/22													
10	Evaluación final de los conocimientos adquiridos	12 días	jue 15/12/22	sáb 31/12/22													
11	Carga de Capacitaciones a sistema Espacio N	12 días	jue 15/12/22	vie 30/12/22													
12	Preparar Programa de Competencia " Digital Challenge " sobre proyectos de mejora	33 días	lun 16/1/23	mié 1/3/23													
13	Ejecutar Competencia " Digital Challenge "	44 días	mié 1/3/23	lun 1/5/23													
14	Evaluar el desempeño final de los colaboradores	22 días	lun 1/5/23	mar 30/5/23													
15	Fornar Grupos de Trabajo para la Aplicación de Naranja UX	22 días	jue 1/6/23	vie 30/6/23													

### Plan 2:

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2023			2024			2025			2026			
					1er semestre	2º semestre	1er semestre	2º semestre	1er semestre	2º semestre	1er semestre						
1	<b>Incrementar la rentabilidad de Naranja SA</b>	913 días	vie 1/7/22	mar 30/12/25													
16	<b>Plan 2: Implementación de Nuevo Producto Naranja UX</b>	360 días	lun 1/8/22	vie 15/12/23													
17	Determinar la necesidad del producto y los objetivos a cumplir.	24 días	lun 1/8/22	jue 1/9/22													
18	Dividir los servicios en base al tipo de desarrollo	22 días	jue 1/9/22	sáb 1/10/22													
19	Conseguir Potenciales empresas Aliadas	22 días	lun 3/10/22	mar 1/11/22													
20	Desarrollar Alianza y vincular al producto de Naranja UX	109 días	mar 1/11/22	sáb 1/4/23													
21	Seleccionar el equipo de trabajo para cada servicio	22 días	lun 3/10/22	mar 1/11/22													
22	Realizar sprint 1 al 6 de cada servicio de Naranja UX.	87 días	mar 1/11/22	mié 1/3/23													
23	Lanzamiento de MVP para clientes internos (Comercios Amigos y Empleados)	44 días	mié 1/3/23	lun 1/5/23													
24	Evaluación de MVP por parte del Project Manager de cada Servicio.	24 días	lun 1/5/23	jue 1/6/23													
25	Realizar Sprint 7 al 10 de cada servicio de naranja UX.	87 días	jue 1/6/23	dom 1/10/23													
26	Realizar correcciones en el servicio con Alianzas estrategicas.	87 días	jue 1/6/23	dom 1/10/23													
27	Revisión de errores de Naranja UX con colaboradores Naranja S.A	10 días	lun 2/10/23	dom 15/10/23													
28	Lanzamiento de Version Beta de naranja UX a usuarios Especificos	23 días	lun 16/10/23	mié 15/11/23													
29	Puesta a Punto final y Lanzamiento definitivo del Producto.	23 días	mié 15/11/23	vie 15/12/23													

### Plan 3:

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2023			2024			2025			2026			
					1er semestre	2º semestre	1er semestre	2º semestre	1er semestre	2º semestre	1er semestre						
1	<b>Incrementar la rentabilidad de Naranja SA</b>	913 días	vie 1/7/22	mar 30/12/25													
30	<b>Plan 3: Incrementar las cuentas Activas</b>	892 días	lun 1/8/22	mar 30/12/25													
31	Realizar Plan de Marketing y Publicidad del producto	24 días	lun 1/8/22	jue 1/9/22													
32	Definir el Perfil de cliente al cual se enfocara el producto actual.	22 días	jue 1/9/22	sáb 1/10/22													
33	Incorporación de Redes sociales especificas para clientes de Generacion Z	10 días	lun 3/10/22	sáb 15/10/22													
34	Realización de Publicidad por medio de redes sociales.	108 días	lun 17/10/22	mié 15/3/23													
35	Generación de KPI, para la medición de las publicidades por redes.	109 días	mar 1/11/22	sáb 1/4/23													
36	Realizar reporte con conclusiones de KPI	21 días	lun 3/4/23	lun 1/5/23													
37	Aplicar Plan de Implementación de Nuevo Producto	208 días	mié 1/3/23	vie 15/12/23													
38	Capacitar a Sucursales de Futuro y resto de sucursales en nuevo producto.	88 días	mié 1/3/23	vie 30/6/23													
39	Realizar Publicidad por Incorporación de Nuevo Producto Naranja UX	262 días	lun 2/10/23	mar 1/10/24													
40	Generación de KPI, para la medición de las publicidades por redes.	263 días	mié 1/11/23	vie 1/11/24													
41	Realizar reporte con conclusiones de KPI	21 días	vie 1/11/24	dom 1/12/24													
42	Evaluar los resultados de cada servicio de App y compararlo con los competidores.	21 días	lun 2/12/24	lun 30/12/24													
43	Realizar Publicidad y promoción en base a los resultados de Naranja UX y nuevas	195 días	jue 2/1/25	mié 1/10/25													
44	Evaluación de resultados en base a KPI generados anteriormente	195 días	lun 3/2/25	sáb 1/11/25													
45	Realizar reporte con conclusiones de KPI	21 días	lun 3/11/25	lun 1/12/25													
46	Evaluar los resultados de cada servicio de App y compararlo con los competidores.	22 días	lun 1/12/25	mar 30/12/25													

## Presupuesto

### Presupuesto para Plan de Acción 1:

Detalle	Costo Unitario	Cantidad de Personas	Total	Referencia Costos (Anexo 9)
8 Pasantes por 12 meses para reemplazo de tareas de personal afectado de RRHH	\$ 41.995	8	\$ 5.644.128	<u>Fuente: Glassdoor, en base a 70 sueldos de Pasantes en Córdoba.</u> Se multiplica el costo por 1.4 para tener en cuenta las cargas sociales y otras erogaciones por personal (Vacaciones / Aguinaldo)
capacitaciones Finanzas	\$ 33.588,00	335	\$ 562.599	Cotización por 20 personas (Invertir Online) Anexo 9
Capacitaciones Bitcoin y Crypto	\$ 179.988,00	335	\$ 3.014.799	
Capacitaciones Invertir en Bolsa	\$ 86.388,00	335	\$ 1.446.999	Cotización de UTN.BA por curso certificado
Metodologías Agiles y Transformación digital	\$ 35.513,00	150	\$ 5.326.950	
Webinar Cuestiones básicas: finanzas personales	\$ 31.200,00	335	\$ 130.650	Consiste en una capacitación ad-hoc de un tema de interés a elección de 1,5hs que combina teoría y práctica con un especialista en el tema. 1 Webinar cada 80 personas. (Anexo 9)
Webinar Renta fija + Dólar MEP + Webinar Renta variable	\$ 124.800,00	335	\$ 522.600	
Webinar Bitcoin y criptomonedas	\$ 62.400,00	335	\$ 261.300	
<b>Total</b>			<b>\$ 16.910.025</b>	

### Presupuesto para plan de Acción 2:

Detalle	Costo Mensual	Cantida d de Personas	Cantidad de meses	Total	Referencia Costos (Anexo 10)
Destinar 4 personas de CoE Agilidad y Arquitectura	\$ 259.132	4	2	\$ 2.902.278	Costos Promedios Junio 2022. Fuente: Glassdoor
1 Agente Especialista APPS + 1PM Integrador	\$ 259.132	2	14	\$ 10.157.974	
5 PM Especialistas para desarrollo de App.	\$ 259.132	5	14	\$ 25.394.936	
55 Personas del equipo de CoE Agilidad y Arquitectura para implementación de proyecto ( 11 Personas por Servicio)	\$ 10.114.815	55	14	\$ 198.250.374	
<b>Total</b>				<b>\$ 236.705.563</b>	

\*La integración con la Api de Criptomonedas no implica un costo, en base a cotización solicitada a Tiendacrypto. (Anexo 12)



Presupuesto para plan de Acción 3 (Cant.3):

Detalle	Costo Mensual	Cant. de Personas	Cant. de meses	Total	Referencia Costos
Contratar 2 Community Manager para redes Sociales	\$ 280.000	2	39	\$ 30.576.000	Anexo 10
Destinar 5 Personas de Marketing para el proyecto.	\$ 167.978	5	38	\$ 44.682.170	Anexo 10
Destinar 4 personas de Customer Experience para el proyecto.	\$ 233.000	4	38	\$ 49.582.400	Anexo 10
<b>TOTAL COSTOS DE PERSONAL</b>				<b>\$ 124.840.570</b>	

Detalle	Total	Tareas que impactan en Plan	Referencia
- Aumento de 12% en gasto de Personal	\$ 3.003.136.152	-Dedicar al nuevo personal a actividades afines a la nueva cartera de clientes (Asesoramiento fintech y mayor participación en sucursales del futuro)	Se toman los \$11.526.109.000 de Gastos de personal de 2021, y se realiza un cálculo proporcional en base al aumento de Cliente estimado por año hasta 2025.
- Aumento de 12% en Impuestos y Tasas	\$ 2.671.317.237	Los impuestos y tasas acompañan el aumento del consumo de los clientes, por lo que el mismo aumenta de manera Proporcional.	Se toman los \$10.252.580.000 de Gastos Impuestos y tasas de 2021, y se realiza un cálculo proporcional en base al aumento de Cliente estimado por año hasta 2025.
- Aumento de 12% en Gastos en Publicidad (Apertura 1)	\$ 221.581.463	Los gastos de Publicidad aumentan en proporción a los clientes, ya que se pretende captar a los mismos por el uso de nuevas redes sociales a las cuales se les destinara parte de los fondos del presupuesto.	Se toman los \$850.435.000 de Gastos de publicidad de 2021, y se realiza un cálculo proporcional en base al aumento de Cliente estimado por año hasta 2025. (Se anexa detalle de Uso de gastos de Publicidad)
- Aumento de 12% en Otros Gastos Operativos	\$ 393.515.505	Los demás gastos Operativos, acompañan el aumento de los clientes de manera proporcional.	Se toman los \$8.490.551.000 de Otros Gastos de 2021 y se le resta \$6.980.229.000 correspondiente a gastos fijos que no se modifican por la cantidad de clientes. A la parte Variable se le realiza un cálculo proporcional en base al aumento de Cliente estimado por año hasta 2025.
<b>Total de Costos Operativos por aumento de clientes</b>			<b>\$ 6.289.550.357</b>

Gastos Puntuales en Publicidad y eventos para nuevo producto Naranja UX	Total	Observación	Referencia
Evento Especial de Lanzamiento de Producto	\$ 100.000.000	Se realiza un evento para el lanzamiento, con Artistas exclusivos 2 Puntos clave del País (Córdoba - Bs As), el capital destinado al evento, no cubre todos los costos del mismo, pero lo hace mucho más accesible a los clientes de Naranja X	El costo Promedio de un Show en argentina es de \$5.000 por persona, en los cuales asisten 10.000 personas, por lo que se estima que cada Show costaría \$50.000.000.
Eventos periódicos de Refuerzo de Producto	\$ 200.000.000	Realizar eventos que potencien el producto, ofreciéndoles a los clientes una experiencia única con Artistas exclusivos en 2 Puntos clave del País (Córdoba - Bs As), el capital destinado al evento, no necesariamente cubre todos los costos del mismo, pero lo hace mucho más accesible a los clientes de Naranja X.	(Ejemplo Festival Villa María o Entradas de Campo Show Bad Bunny)
<b>TOTAL OTROS COSTOS</b>			<b>\$ 300.000.000</b>

### Total de Egresos para la aplicación del Proyecto Naranja UX

#### CALCULO DE EGRESOS (Sin Ajuste Inflación)

<i>Plan de Acción 1</i>	2022	2023	2024	2025	\$ <b>16.910.025</b>
Pasantes	\$ 2.822.064	\$ 2.822.064			
Capacitaciones	\$ 11.265.897	\$ -			
<b>Total</b>	<b>\$ 14.087.961</b>	<b>\$ 2.822.064</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	

<i>Plan de Acción 2</i>	2022	2023	2024	2025	\$ <b>236.705.563</b>
Personal De desarrollo de Producto	\$ 34.851.608	\$ 201.853.954			
<b>Total</b>	<b>\$ 34.851.608</b>	<b>\$ 201.853.954</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	

<i>Plan de Acción 3</i>	2022	2023	2024	2025	\$ <b>6.714.390.927</b>
Personal para Aumento de Cuentas	\$ 10.840.833	\$ 39.175.759	\$ 39.175.759	\$ 35.648.219	
Aumento del 12% de los gastos Operativos Variables por nuevos clientes	\$ 242.044.729	\$ 968.178.918	\$ 2.174.789.957	\$ 2.904.536.753	
Gasto Puntual en Evento de Promoción del Nuevo Producto	\$ -	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	
<b>Total</b>	<b>\$ 252.885.562</b>	<b>\$ 1.107.354.677</b>	<b>\$ 2.313.965.716</b>	<b>\$ 3.040.184.972</b>	

#### Egresos con Proyección de Inflación

DETALLE	2022	2023	2024	2025	\$ <b>31.954.293.948</b>
- Plan de acción 1	\$ 24.315.821	\$ 7.793.412	\$ -	\$ -	
- Plan de acción 2	\$ 60.153.876	\$ 557.439.880	\$ -	\$ -	
- Plan de acción 3	\$ 436.480.481	\$ 3.058.070.675	\$ 9.444.786.132	\$ 18.365.253.671	
<b>TOTAL POR AÑO</b>	<b>\$ 520.950.177</b>	<b>\$ 3.623.303.968</b>	<b>\$ 9.444.786.132</b>	<b>\$ 18.365.253.671</b>	

La estimación de Inflación se realizó según la Proyección de REM, salvo el año 2025 que se realizó un Promedio de los últimos 10 periodos (2014 a 2024). (Banco de la Republica Argentina, 2022)

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024		2025	
	73%	1,73	60%	1,60	48%	1,48	48%	1,48



## Análisis financiero

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Naranja X"				
	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>	1%	4%	9%	12%
- Total de ingresos netos	\$ 98.915.957.086	\$ 158.265.531.338	\$ 233.916.455.317	\$ 346.196.353.869
- Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Plan de acción 3	\$ 989.159.571	\$ 6.330.621.254	\$ 21.052.480.979	\$ 41.543.562.464
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 99.905.116.657	\$ 164.596.152.591	\$ 254.968.936.296	\$ 387.739.916.333

EGRESOS				
- Egresos operativos	\$ 53.712.559.050	\$ 85.940.094.480	\$ 127.019.459.641	\$ 187.988.800.269
- Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 90.835.928	\$ 145.337.485	\$ 214.808.803	\$ 317.917.028
- Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$ 20.647.212.864	\$ 33.035.540.582	\$ 48.826.528.981	\$ 72.263.262.892
- Plan de acción 1	\$ 24.315.821	\$ 7.793.412	\$ -	\$ -
- Plan de acción 2	\$ 60.153.876	\$ 557.439.880	\$ -	\$ -
- Plan de acción 3	\$ 436.480.481	\$ 3.058.070.675	\$ 9.444.786.132	\$ 18.365.253.671
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 74.971.558.019	\$ 122.744.276.515	\$ 185.505.583.556	\$ 278.935.233.860

<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 24.933.558.637	\$ 41.851.876.076	\$ 69.463.352.739	\$ 108.804.682.473
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 8.726.745.523	\$ 14.648.156.627	\$ 24.312.173.459	\$ 38.081.638.866
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 16.206.813.114	\$ 27.203.719.450	\$ 45.151.179.280	\$ 70.723.043.608

Inversión a realizar	<b>-31.954.293.948</b>
Flujo del período 1	16.206.813.114
Flujo del período 2	27.203.719.450
Flujo del período 3	45.151.179.280
Flujo del período 4	70.723.043.608

Impuesto a las ganancias	35%
Riesgo País	19%
Tasa Badlar	50,8%
Tasa de referencia (k)	70%

<b>VAN</b>	2.817.356.436
<b>TIR</b>	80%
<b>ROI</b>	119%
Beneficios	69.915.824.267
Costos	31.954.293.948

Utilidad Neta 2021	\$ 9.120.566.000
Utilidad Neta 2021 (Con efecto Inflación al 2025)	\$ 55.095.827.965
Utilidad Neta 2025	\$ 70.723.043.608
Aumento de Rentabilidad	<b>28%</b>

Tabla 1: Inflación (REM)		2022
	73%	1,73
		2023
	60%	1,60
		2024
	48%	1,48
		2025
	48%	1,48

Como conclusiones Financieras en base al Flujo de fondos presentado y sus indicadores, se puede decir que el proyecto es viable económicamente ya que tanto la TIR (Tasa Interna de retorno) como la VAN (Valor actual Neto) son positivos, siendo la TIR superior a la tasa de referencia "k", lo que esto nos indica que el proyecto dará mayor retorno que la tasa mencionada.

También, se puede ver que el ROI (Retorno de la Inversión) es de 119%, lo que indica que por cada \$1000 invertidos en el plan, se estarán generando 1190 de ganancia por el mismo.

Para ver las premisas utilizadas en el flujo de fondos, ver anexo 13.

El flujo de fondos en detalle, estará cargado en el siguiente link:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1EwPzfHVlmkzGmaEXywA8B1HJif8tl0Gb/edit?usp=sharing&ouid=109892733217430678247&rtpof=true&sd=true>

## **Conclusiones finales y recomendaciones profesionales**

A través del análisis realizado por medio del proceso de planificación estratégica, se puede decir que la propuesta a implementar por medio de una estrategia de crecimiento es rentable y su aplicación es viable.

Este plan estratégico coincide con los valores de Naranja, ya que Buscará aumentar la alegría de trabajo y mantener las puertas abiertas para desarrollar de mejor manera las propuestas planteadas, por medio de los planes de capacitaciones didácticos que se incluyen en la propuesta, como así también en la participación de los equipos de trabajo de Naranja en el desarrollo de la nueva APP naranja UX.

Siguiendo los lineamientos de naranja SA, la Mejora continua será clave para el desarrollo de este nuevo producto, especialmente orientando la mejora en la correcta aplicación de las metodologías ágiles con los equipos de trabajo interdisciplinarios que la empresa tiene a los cuales se le sumaran profesionales para colaborar con la implementación de los mismos.

Todo esto nos permitirá lograr los objetivos tanto de la empresa como de este proyecto en particular que es la captación de clientes, como la mejor atención de los actuales con los servicios ofrecidos, manteniendo el foco en mejorar la experiencia del cliente con la utilización de los servicios disponibles.

Es importante remarcar, que es clave el feedback del cliente en la aplicación de esta propuesta, ya que el mundo de las fintech está en constante cambio, y obviar su opinión puede hacer que la cuota de mercado que Naranja busca se desvíe hacia otro competidor.

También, como aspecto positivo, con la aplicación del proyecto se podrán disminuir las amenazas de empresas sustitutas, ya que por medio de este se lograra tener una diferenciación con respecto a los demás clientes, teniendo una App que pueda realizar todos los servicios que el cliente requiera, lo que también lograra reducir el poder de negociación

de los mismos, ya que no encontrarán en el mercado una app que cumpla con todos los aspectos que Naranja UX pasara a cubrir.

Naranja debe aprovechar la imagen que tiene en el mercado argentino con sus clientes actuales, y poder posicionarse como una fintech confiable la cual trabajara para incrementar la inclusión financiera en el País, siendo la empresa quien realice las capacitaciones a sus clientes mostrándoles la mejor forma de gestionar sus finanzas.

Por último, como se mencionó en el flujo de fondos, el proyecto es viable financieramente, y requiere una inversión total de \$31.954.293.948 los cuales generan un beneficio de 69.915.824.267 a lo largo del plan de implementación a finalizar en 2025 (Estos valores están al día de la fecha, en el flujo se proyectó con inflación).

Más allá de que el proyecto es viable y que Naranja cuenta con los recursos humanos como económicos para llevarlo a cabo, se deben tener en cuenta algunas recomendaciones del análisis realizado.

Por un lado, como mencionamos el mundo fintech es muy cambiante, por lo que es clave realizar estudios de mercado periódicos como así también mediciones en base a los KPI planteados con la implementación de Naranja UX.

El crecimiento o no de los clientes será un indicador clave para poder determinar si el producto está cumpliendo las expectativas, como así también el consumo promedio y el nivel de satisfacción de los clientes medidos por el NPS.

Por el lado del Servicio de las Criptomonedas, será importante evaluar las disposiciones que tome el estado con respecto a su uso, regulaciones y prohibiciones, ya que por el momento, las entidades financieras no pueden brindar el servicio de compra y venta, pero de todas formas Naranja deberá trabajar en el servicio ofrecido en alianza con Tiendacrypto y entender si el mismo no cumple con las regulaciones que se determinen al momento de su lanzamiento en Diciembre de 2023.

En el caso de no poder lanzar el producto, Naranja deberá enfocar el aumento de clientes en los demás servicios de manera más agresiva para poder lograr recuperar los 54.000 clientes que se estimaban ingresar por este servicio.

Es importante que Naranja se centre en el cliente como principal objetivo, es por esto que se recomienda como un extra al plan realizar algún plan de Gamificación como mejora de la App Naranja UX, en donde se puedan obtener beneficios en modo de juegos por el uso

de la App, como así también realizar campañas de capacitaciones en todo el País, para poder colaborar con la inclusión financiera, ya que es un desafío planteado por Naranja el ser protagonista de la inclusión y educación financiera en la región.

Por el lado de las capacitaciones al personal, se recomienda mantener al personal en constante capacitación en el mundo de las Fintech, para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece y también para que los empleados de Naranja, sean los primeros usuarios que puedan ver las mejoras a realizar en las evolutivas del producto.

También serán necesarias las capacitaciones, para que los mismos empleados de Naranja sean los que brinden las capacitaciones en las diferentes sucursales a los clientes actuales, y a los potenciales clientes que estén interesados en obtener conocimientos sobre sus finanzas personales.

Si bien Naranja cuenta buenos resultados económicos en sus balances año a año y la aplicación del proyecto incrementa un 28% la rentabilidad, es clave seguir trabajando en la reducción de costos operativos, para poder mejorar aún más el margen de ganancia de la empresa, pero esta reducción de costos, no debería afectar en la atención que reciben los clientes.

## Referencias

- Accenture. (2019). *Informe Ecosistema Fintech Argentino*. Buenos Aires. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>
- Accenture. (2020). *Tendencias y Oportunidades de la industria de medios de pago en Argentina*. Buenos Aires: Accenture research. Obtenido de [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-138/Accenture-Transformacion-Medios-De-Pago-Version-Completa.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-138/Accenture-Transformacion-Medios-De-Pago-Version-Completa.pdf)
- Banco de la Republica Argentina. (Mayo de 2022). *Resultados de relevamientos de expectativas de mercado (REM)*. Buenos Aires. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220531%20Resultados%20web.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Estudio Fintech 2020. Ecosistema Argentino*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Investigación y estudio de regulacion comparada - Fintech*. Buenos Aires. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Investigacion-y-estudio-de-regulacion-comparada---Fintech.pdf>
- BBVA. (2022). *Situacion Argentina 1T22*. Buenos Aires: BBVA Research.
- BCRA. (29 de Noviembre de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Transferencias-3-0-puesta-en-marcha.asp>
- BCRA. (2021). *Informe de Inclusión Financiera*. Buenos Aires: Gerencia Principal de Comunicación y Relaciones con la Comunidad.
- Canvas. (2022). *Tarjeta Naranja*. Cordoba: Siglo 21.
- Glassdoor. (26 de Junio de 2022). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-sueldo-SRCH\\_IL.0,7\\_IM959.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959.htm?clickSource=searchBtn)
- Gobierno de la República Argentina. (2019). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Buenos Aires. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-nacional-inclusion-financiera.pdf>
- Gobierno de la Republica Argentina. (2020). *Estrategia Nacional de Inclusion Financiera 2020-2023*. Buenos Aires. Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif\\_2020-23\\_vf\\_011220\\_con\\_prologo\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_2020-23_vf_011220_con_prologo_1.pdf)
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. UN ENFOQUE INTEGRAL* (Novena ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.

- Histogramfias. (2020). <https://histografias.com/>. Obtenido de <https://histografias.com/historia-mercadolibre-infografia.html>
- Hubspot. (2019). *Insights transforma su marketing con Hubspot*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de Hubspot: <https://www.hubspot.es/case-studies/insights>
- INDEC. (2019). *Informe sobre bancos del BCRA*. Buenos Aires.
- INDEC. (2020). *Acceso y uso de tecnologías de la Información y la Comunicación*. EPH. Buenos Aires. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_213B13B3593A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf)
- INDEC. (2021). *Informe de avance del nivel de actividad*. Buenos Aires.
- Infobae. (18 de Marzo de 2022). *Infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/18/los-empresarios-advirtieron-que-las-trabas-a-la-importacion-ya-frenan-la-inversion-y-el-crecimiento/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL* (14 ed.). Mexico D.F.: McGRAW-HILL.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (DÉCIMO SEGUNDA ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Llerena Cepeda, S., Maldonado Chávez, D., Matute Morales, A., & Villacis Uvidia, J. (2018). *Planeación estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de [//hdl.handle.net/20.500.11763/ce183planeacion-proceso-administrativo](https://hdl.handle.net/20.500.11763/ce183planeacion-proceso-administrativo)
- Marino, J. P. (12 de Junio de 2019). *ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/edicion-impresa-libre/fintech/oportunidades-y-desafios-un-fenomeno-que-no-crecer-n5036663>
- Meaños, F. (27 de Julio de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/07/27/pesos-cripto-una-fintech-argentina-que-une-ambas-monedas-recibio-inversiones-por-usd-16-millones-y-prepara-su-expansion-regional/#:~:text=Creada%20en%202019%2C%20la%20startup,Visa%20para%20combinar%20ambos%20eco>
- Naranja S.A. (2019). *Reporte de Sustentabilidad*. Cordoba.
- Naranja S.A. (2020). *Estados Financieros*. Cordoba.
- Naranja S.A. (2021). *Estados Financieros*. Cordoba. Obtenido de [https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5TsCNZjXlIaHzOUeB6WAgRz/29812f7a2a83c62bb89555c9d8ea7f09/TN\\_EEFF\\_31.12.2021\\_DEFINITIVO.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5TsCNZjXlIaHzOUeB6WAgRz/29812f7a2a83c62bb89555c9d8ea7f09/TN_EEFF_31.12.2021_DEFINITIVO.pdf)
- Naranja S.A. (2021). *Reseña Informativa*. Cordoba. Obtenido de [https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4IOM75Wma4PUwjrPfvRso/062089869be3b6bb100562f19968914e/Press\\_Release\\_TN\\_4\\_\\_\\_trimestre\\_2021.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4IOM75Wma4PUwjrPfvRso/062089869be3b6bb100562f19968914e/Press_Release_TN_4___trimestre_2021.pdf)

Wolffelt, P. (5 de Mayo de 2022). *Ip Profesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/finanzas/361935-bcra-vetara-la-oferta-banco-galicia-de-operar-con-bitcoin>

Zapata, J. (28 de Febrero de 2022). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/cryptos/lemon-cash-innovador-sistema-recompensas-llevo-app-posicionarse-como-mas-descargada-n51000>

Anexos

Anexo 1

## La historia detrás de MERCADO LIBRE

O cómo crear la empresa que desplazó a Yahoo en NASDAQ 100

Historias.com

**31/10/1971**  
Nace Marcos Galperín en Buenos Aires, Argentina. Creció en una familia de inmigrantes ebanistas y comenzó a trabajar en empresas de cuero. Soñaba con ser científico, no fundó el padre y creó en los diez años ya programaba. A lo largo de la secundaria es aceptado en la Universidad de Pensilvania (Wharton) y se especializa en el seleccionado juvenil de rugby en Argentina.

**1997**  
YPF le otorga una beca para cursar su MBA en la Universidad de Stanford. **1994**  
Se gradúa con honores en Ingeniería y comienza a trabajar en YPF. **1990**  
Trabaja en la biblioteca para poder financiar su nuevo plan de estudios. Un año tardó por semana le costaba \$1.000 al mes. **1990**  
Decide ir a estudiar a Wharton, economía e finanzas.

**1999**  
Repostea la compañía YPF, más tarde se vende y Marcos se queda sin trabajo. Con el boom de internet en EEUU, queda fascinado con eBay y se le ocurre la idea de un marketplace en América Latina. **Nadie confiaba en su idea de negocio**, la presentación de internet en Latinoamérica de un .95 y también ser estropeado de compra online. **Marzo 1999**  
Jack McDermott, profesor de Stanford, le ofrece asesoramiento de llevar a John Muse al aeropuerto. Co-fundador de HM Capital Partners, para que le cuente su idea durante el trayecto.

**Agosto 1999**  
Vuelven a Argentina y en un garage lanzan la web mercadolibre.com, el primer sitio de subasta online para intercambiar todo tipo de artículos. Galperín había elegido Libre Mercado, pero no pudo registrar la marca y debió invertir el orden de las palabras para crear el sello de su empresa. En Stanford conoce Heredia Kazah, lo cuenta la idea y deciden fundar Mercado Libre. John Muse queda fascinado con la historia de Galperín y decide invertir en el proyecto.

**1/11/1999**  
Primera ronda de financiación: \$2.5 MM por HV Capital Partners. **2000**  
Estaba la burbuja de internet, Mercado Libre vuelve a punto de caer. **11/05/2000**  
Segunda ronda de financiación: \$4.5 MM por varios grupos financieros. **Octubre 2001**  
Compra Iliazar a eBay a cambio de una participación del 20%, eBay se convierte en el principal accionista de la empresa.

**Agosto 2007**  
Mercado Libre sale a bolsa bajo los siglos MLBI. Primer empresa latinoamericana en cotizar en NASDAQ. **Diciembre 2005**  
Alcanza el primer millón de dólares en ganancias, se consolida en una operación rentable. **Noviembre 2005**  
Adquieren operaciones de comercio con en Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. **2003**  
Todos los pagos llegaban vía fax y ya pagaban con monederos. Deciden lanzar la plataforma Mercado Pago.

**2008**  
Mercado Libre compra la totalidad de deRemate.com por \$10M. **2011**  
Heredia Kazah sale de la compañía para fundar Kazah Ventures Capital. **2013**  
Lanzamiento de la plataforma logística Mercado Envíos. **2014**  
eBay vende todas sus acciones de Mercado Libre por \$1.020M, las acciones de MLBI caen un 8%. **2017**  
Mercado Libre alcanza el millón de productos vendidos en un día.

**Mayo 2020**  
Mercado Envíos bate récord con 1.4M de envíos diarios y \$5M de nuevos envíos registrados en mercadolibres.com a raíz del COVID-19. **Marzo 2020**  
Mercado Libre cambia de logo y deja atrás el apretón de manos para generar conciencia del COVID-19. **Agosto 2019**  
Mercado Libre celebra 20 años de historia. **Diciembre 2017**  
Marcos Galperín y Heredia Kazah son los hombres más ricos del mundo con un patrimonio de \$1.080M. **Junio 2017**  
Mercado Libre entra en el NASDAQ 100 y reemplaza a Yahoo.

**2020**  
Valorada en + \$44.600 millones. Más de 16 compras por segundo. Más de 80 millones de usuarios activos. E-commerce No. 1 en América Latina. E-commerce No.7 a nivel mundial. Resiliencia en +18 países.

**Noviembre 2020**  
Lanzan Meil AI en Brasil, la compra más cara de acciones para digitalizar el envío de pedidos en menos de 24 horas. Brasil representa +60% de la facturación de la compañía desde 2019.

Historias.com



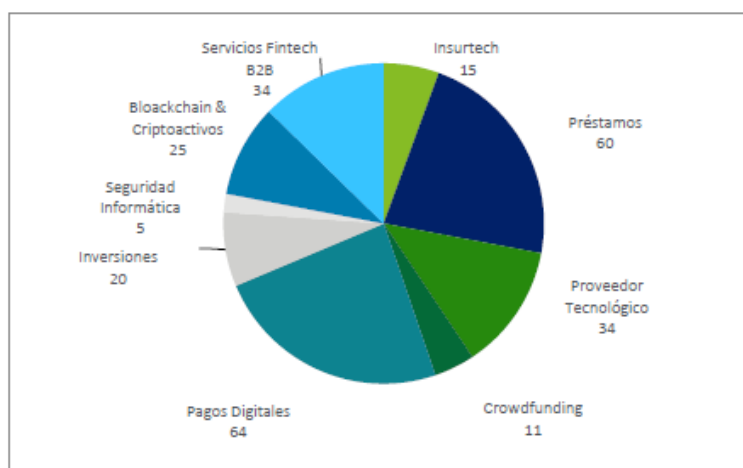
## Anexo 2.

### Composición del ecosistema Fintech 2020<sup>9</sup>

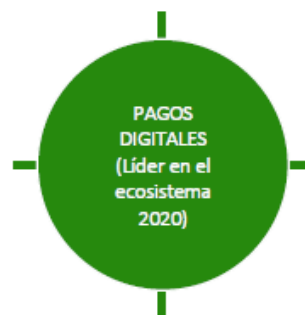
Préstamos	60
Proveedor Tecnológico	34
Crowdfunding	11
Pagos Digitales	64
Inversiones	20
Seguridad Informática	5
Blockchain & Criptoactivos	25
Servicios Fintech B2B	34
Insurtech	15
<b>Total</b>	<b>268</b>

Fuente: Cámara Fintech, 2020.

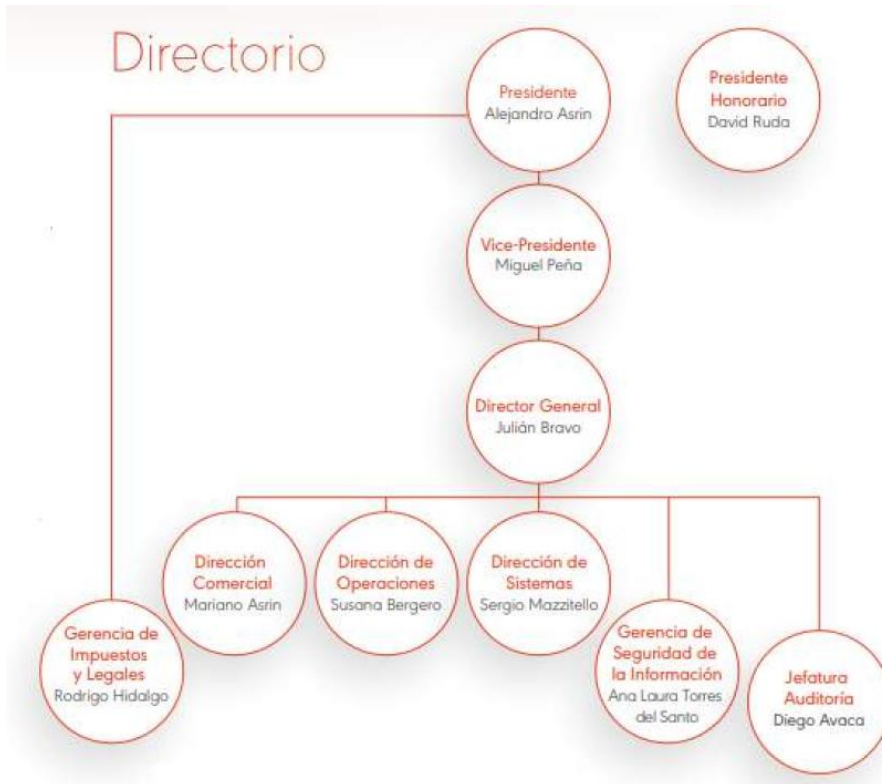
### Composición del Ecosistema Fintech 2020



Fuente: Cámara Fintech, 2020.



Anexo 3



Anexo 4

## Ecosistema Emprendedores Fintech Argentina 2021

**ENDEAVOR**

### Pagos

mercado pago, GeoPagos, PagoTIC, Cellbank, CERO AUMENTO, el callcall, epagos, Agro Pago, Digital Processing, INCREASE, LEMON CASH, BKR, mobbex, nubepago, nubi, ohana, PACOS360, TuCuota, IncentoCobro, recargapay, Remitee, SIRO, TeamQuality, totalcoin, wicaco, xcoop, XUBIO, yacaré, Uja Pago

### Servicios Fintech B2B

FACTURANTE, CONTABILUM, contogram, digiventure, colppy, figoo, hoggax, intiza, InvoNet, INVOITION, PLUNZ, POINCELOT, zenrise, ZIZU, fingrin, Mendol

### Financiamiento Colectivo

afuenta, ideame

### Infraestructura Financiera

technsys, flexibility, Localpayment, Mobilentik, qbs, rsk, Vantek

### Insurtech

123SEGURO, DRIXIT, COMPARA Encasas.com, elMejorTrato, ELDORSUM.COM, klikober, WY COVER, WYSE CER, seguritas

### Inversiones

quiena, buenbit, front, BENDER, invera, SetSocio, FindeDolar, Snet, invuelto

### Real Estate

alquibando, CONCORDIA, BRICKS&CO, Briken, CROWDELM, mudafy, SimpliEstate

### Neobancos

valá, brubank, .reba, wuobank

### Blockchain & Crypto

ripio, BITMADONIA, SATOSHITANGO, INTX, KOIBANX, xcapit, Bitex

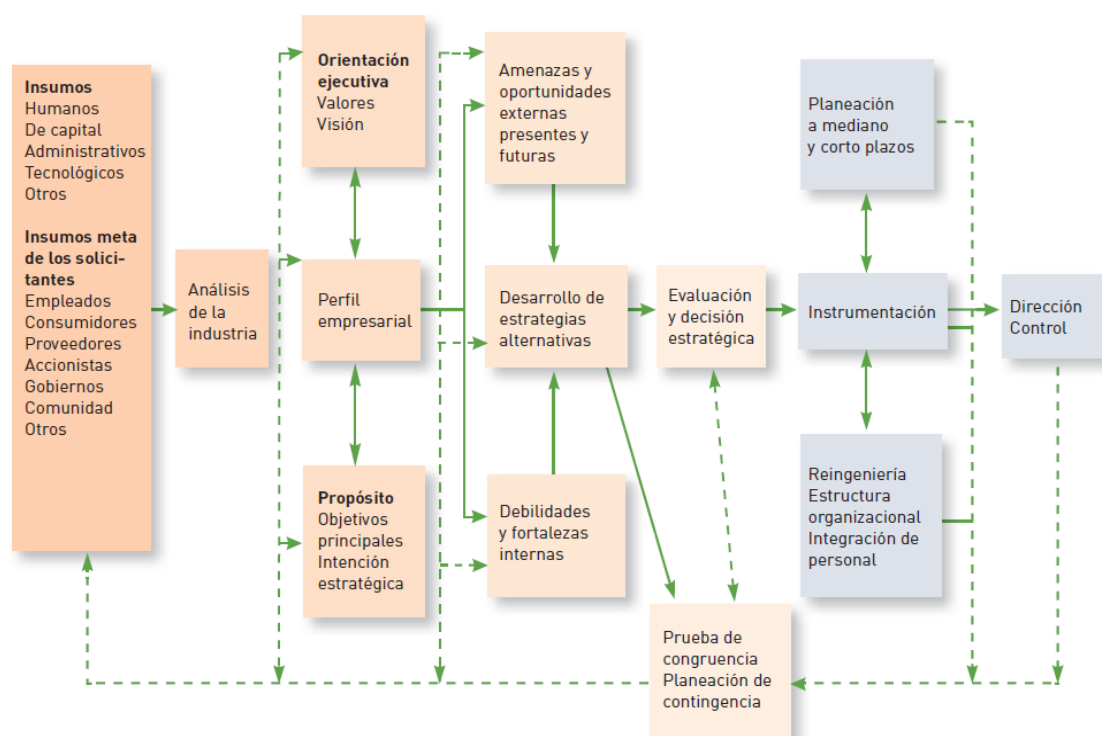
### Préstamos

OLVERS, alprestamo, findo, expandit, munci, siembro, wenance, wpei, prendo, ACORDAR, MONI

### Personal Finance

Mujer Financiera

## Anexo 5:



Adaptado y modificado de: Weihrich, Heinz, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", en *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66.

Figura 5.1 Modelo del proceso de planeación estratégica.

## Anexo 6:

Por esto en materia de educación financiera, el BCRA continuó con el desarrollo de una serie de programas educativos en diferentes lugares del país. La ENIF (Estrategia Nacional de Inclusión Financiera) establece objetivos estratégicos para el período de 2019 a 2023. Entendemos por inclusión financiera al acceso universal a una oferta integral de servicios financieros, que resulten útiles para satisfacer sus necesidades; y que, por lo tanto, se usen activamente y sean provistos de manera sostenible y responsable. Primero, la oferta de servicios financieros debe ser integral, es decir, enfocada en el crédito, ahorro, seguros, y pagos digitales. En segundo lugar, los productos financieros ofrecidos deben ser prácticos y adecuados para que sean usados. Tercero, la oferta de servicios financieros debe ser sostenible, es decir, no debe depender de la asistencia pública, sino basada en modelos sostenibles. Por último, la oferta también debe ser responsable, es decir, los términos y condiciones de los productos financieros deben ser comunicados con total claridad y transparencia a los usuarios.

El mayor desafío en la agenda de inclusión financiera es potenciar el uso de los servicios financieros. Aproximadamente una de cada tres personas que tienen una cuenta no reconoce que la tiene.

#### *Anexo 7: Recursos Humanos Tarjeta Naranja*

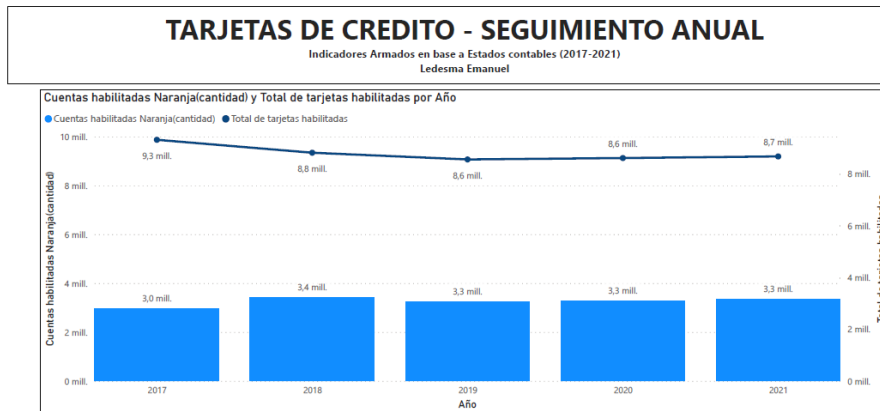
Este año la compañía lanzó “Oportunidades Internas” una propuesta para nuestros Colaboradores que tuvo por objetivo hacer más flexibles, ágiles y democráticos nuestros procesos de movilidad interna. La estrategia de formación y capacitación durante el 2021 estuvo orientada en 3 focos principales que se correlacionan con los focos de PEOPLE: Cultura, Managers y Talento. La compañía ocupó el 4° lugar en el Ranking “Mejores Empleadores” que elabora la revista Apertura.

La empresa cuenta con el Espacio N, la plataforma digital de aprendizaje disponible para todos los colaboradores. En 2020, acumuló más de 62.763,5 horas de formación virtual, un promedio de 22,8 horas por colaborador.

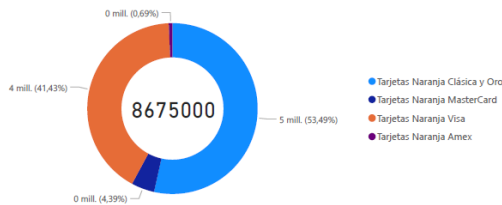
Naranja tiene como Valores, Alegría de trabajo (buscar la felicidad de cada personal en su puesto y que sepan hacer cada día una experiencia positiva), 2- Puertas abiertas (Encontrar en Naranja siempre alguien dispuesto a escuchar y a construir juntos); 3-Mejora continua (Impulsa al personal ganas de superarse, aprender y probar distintos caminos para alcanzar mejores resultados), 4- Pirámide invertida (empresa puesta al servicio de sus clientes, complementándose el personal con la experiencia, presente y futuro).

En cuanto a la conformación de equipos, en 2020, a través de un rediseño organizacional basado en la flexibilidad, avanzaron con la creación de dos grupos enfocados en renovar las prácticas de trabajo. Tribus: Son equipos interdisciplinarios “células” formados por colaboradores de diferentes áreas que tienen una misión y objetivos en común, a la vez son responsable de un determinado producto o proceso, y trabajan con mentalidad, rutinas y prácticas rápidas para conseguir objetivos desafiantes. Los CoEs (Centros de Excelencia): son equipos de colaboradores con experiencia funcional concreta, su primordial objetivo es velar por el desarrollo y la implementación en toda la empresa de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad, además apoyan a otros equipos en el logro de sus objetivos.

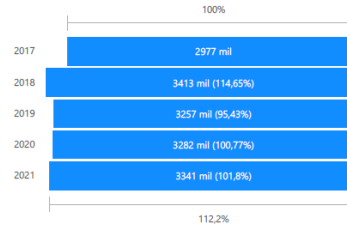
Anexo 8:



Total Tarjetas 2021



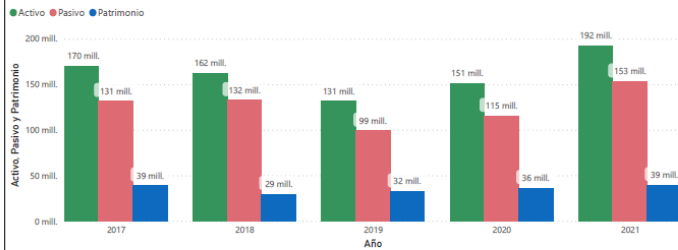
Cuentas habilitadas Naranja(cantidad por mil por Año



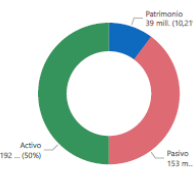
### INDICADORES FINANCIEROS - SEGUIMIENTO ANUAL

Indicadores Armados en base a Estados contables (2017-2021)  
Ledesma Emanuel

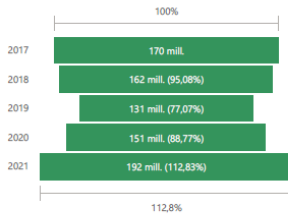
Activo, Pasivo y Patrimonio por Año



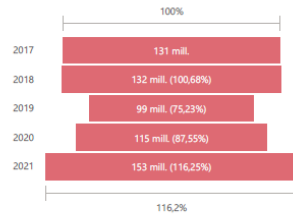
Situación Patrimonial 2021



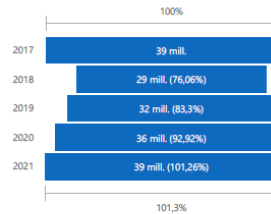
Activo por Año



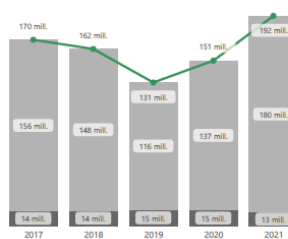
Pasivo por Año



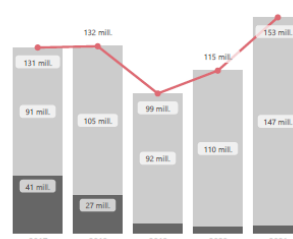
Patrimonio por Año



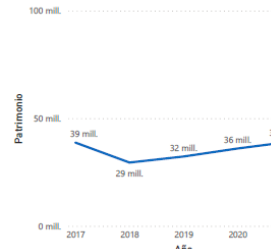
Activo no corriente, Activo corriente, Activo



Pasivo no corriente, Pasivo corriente, Pasivo



Evolucion del Patrimonio

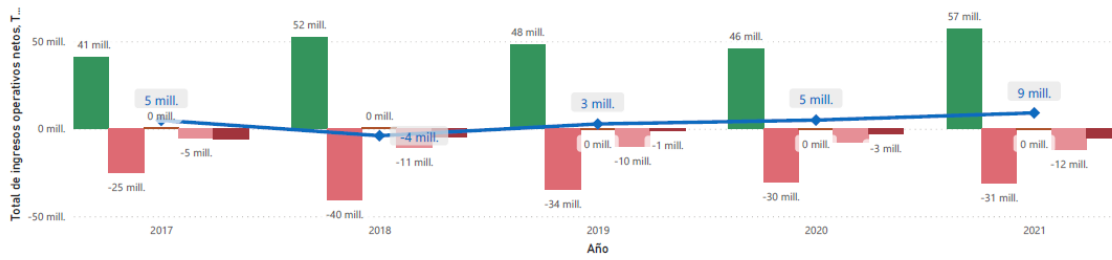


## INDICADORES DE RESULTADOS COMPARATIVOS

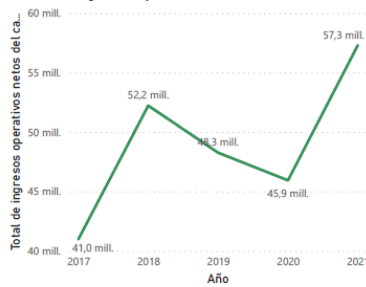
Indicadores Armados en base a Estados contables (2017-2021)  
Ledesma Emanuel

### CUADRO DE RESULTADO COMPARATIVO (En miles de pesos)

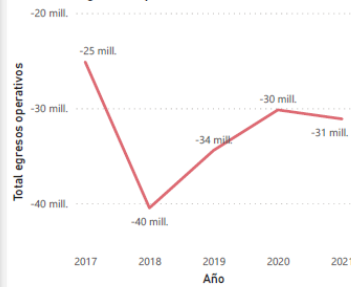
● Total de ingresos operativos netos ● Total egresos operativos ● Resultado de inversiones ● Resultado del efecto por cambios de la moneda ● Imp. a las ganancias ● Resultado neto del ejercicio



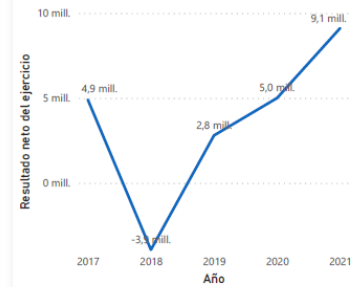
#### Evolucion Ingresos Operativos Netos



#### Evolucion Egresos Operativos



#### Evolucion Resultado Neto



## Anexo 9:

Re: Contacto IOL Academy Empresas Recibidos x



**Nahir Nazr**  
para mí, Academy

mar, 31 may, 18:40 (hace 5 días) ☆ ↶ ⋮

Buenas tardes Emanuel,

Según lo conversado activé una cuenta en el campus para que puedas ver nuestros contenidos de manera temporal y en base a eso terminar de definir la propuesta. [Te comparto el link de acceso -> Campus](#)

A su vez, envío adjunta la cotización que incluye **2 propuestas**:

- 60 cursos de Finanzas personales, Aprendé a Invertir en Bolsa y Bitcoins (20 de cada tipo) con el descuento que podríamos hacerles (**40% OFF**). Cada curso cuenta con certificado al finalizar.
- Webinars ad-hoc de un tema que les interese que se pueden hacer de manera más extensiva a todos los empleados de la empresa.

Conversamos el viernes a las 18,30 a través del siguiente [link](#) de meet. Me llevo para validar lo de la propuesta conjunta con tarjeta naranja.

Cualquier duda o consulta avisame. Muchas gracias por tu tiempo!

Saludos,

--



**Nahir Nazr**  
Product Analyst - IOL Academy  
Tel/Fax: (54-11) 4000-1400 | Interior: 0810-1222-465  
Oficina: San Martín 344 - 10° Piso - CABA - Argentina

# Convenio Tarjeta Naranja IOL Academy

NaranjaX



## Propuesta 01 Capacitación - Cursos



Cursos On-Demand	Cantidad	Precio unitario	Cantidad	Bonificación	Total bonificado
Finanzas Personales	20	\$2.799	\$55.980	40%	\$33.588
Bitcoin y Criptomonedas	20	\$14.999	\$299.980	40%	\$179.988
Aprendé a Invertir en Bolsa	20	\$7.199	\$143.980	40%	\$86.388
			<b>\$499.940</b>		<b>\$299.964</b>

### Modalidad

Consiste en 60 (sesenta) cursos On-Demand: Finanzas Personales, Bitcoin y Criptomonedas y Aprendé a Invertir en Bolsa. Los alumnos tendrán a disposición la posibilidad de interactuar en el campus virtual, descargar contenidos y realizar quizzes. El acceso a los contenidos será por 365 (trescientos sesenta y cinco) días → duración estimada de realización= 3-6 meses. Todos los cursos cuentan con certificados al finalizar.

03.

## Propuesta 02 Capacitación - Webinar ad-hoc



Duración 1:30hs.

Webinar	Bonificación	Total bonificado
Cuestiones básicas: finanzas personales	60%	\$31.200
Renta fija + Dólar MEP	20%	\$62.400
Renta variable	20%	\$62.400
Bitcoin y criptomonedas	20%	\$62.400

### Modalidad

Consiste en una capacitación ad-hoc de un tema de interés a elección de 1.5hs que combina teoría y práctica con un especialista en el tema.

04.

### Anexo 10 – Costos de Mano de Obra

- 1 Pasante 4hs diarias – Por mes \$41995 – En base a 70 Sueldos en Córdoba
- 1 Scrum Master - Por mes \$203.59 -
- 1 Programador (Front end / Back End) por Mes \$189,343
- 1 Programador (Base de datos) por Mes \$189,343
- 1 Diseñador Grafico UX por Mes \$152.314
- 1 Desarrollador Apps (Android + IOS) por Mes \$189,343
- Project Manager 173432 + 86126 (Adicional) - En base a 179 Sueldos en Córdoba

Costos Promedios Junio 2022. (Glassdoor, 2022)

### Anexo 11

		Cantidad de Clientes esperada				
Servicio	Detalle del Producto	2022	2023	2024	2025	Suma de Nuevos Clientes del Periodo
Naranja U	Utilidades para el cliente - Gestion de todos los Indicadores de su billetera. (Gastos, tipos de gastos por mes, nivel de consumo, en que consume mas y hasta en donde podría tener mayores descuentos)		1.500	4.000	2.000	7.500
Naranja eX	Pagos de servicios, transferencias, + Se le agrega la funcionalidad de Pago con QR	15.000	32.500	45.000	32.000	124.500
Naranja Pe	Prestamos para consumos / Vinculacion de Medios de Pagos de credito con Empresas Amigas	10.000	25.000	32.500	20.000	87.500
Naranja ri	Gestion de Inversiones Nacionales, FCI, Acciones, Cedears		12.000	30.000	15.000	57.000
Naranja En	Seccion de Enseñanza de herramientas de la billetera Naranja, en donde las personas deberan ingresar y pasar evaluaciones para poder usar los servicios mas avanzados.		2.500	4.500	2.000	9.000
Naranja Ce	Compra/Venta de Criptomonedas Regulares y Criptomonedas Estables+ Almacenamiento y Generacion de Intereses		12.000	27.000	15.000	54.000
Naranja S	Seguros de Vehiculos, Casas, Celulares, Mascotas. Seccion de Comparador de Productos.	8.500	15.000	24.000	15.000	62.500
<b>Total de Clientes esperados Por año (Individual)</b>		<b>33.500</b>	<b>100.500</b>	<b>167.000</b>	<b>101.000</b>	<b>402.000</b>
<b>Total de Clientes necesarios para lograr el Objetivo</b>		<b>33.410</b>	<b>100.230</b>	<b>167.050</b>	<b>100.230</b>	<b>400.920</b>
<b>Total de Clientes Por Año (Acumulado)</b>		<b>33.500</b>	<b>134.000</b>	<b>301.000</b>	<b>402.000</b>	

Incremento en otros gastos por nuevas cuentas						
Detalle	2021	2022	2023	2024	2025	Total Proyecto
- Aumento de 12% en gasto de Personal	\$ 11.526.109.000	\$ 115.571.581	\$ 462.286.323	\$ 1.038.419.278	\$ 1.386.858.970	\$ 1.386.858.970
- Aumento de 12% en Impuestos y Tasas	\$ 10.252.580.000	\$ 102.801.984	\$ 411.207.938	\$ 923.683.502	\$ 1.233.623.813	\$ 1.233.623.813
- Aumento de 12% en Gastos en Publicidad (Apertura 1)	\$ 850.435.000	\$ 8.527.259	\$ 34.109.036	\$ 76.618.059	\$ 102.327.109	\$ 102.327.109
- Aumento de 12% en Otros Gastos Operativos (Anexo 11)	\$ 1.510.322.000	\$ 15.143.905	\$ 60.575.620	\$ 136.069.118	\$ 181.726.861	\$ 181.726.861
Gastos Operativos (Con Impacto en aumento de clientes)	\$ 24.139.446.000	\$ 242.044.729	\$ 968.178.918	\$ 2.174.789.957	\$ 2.904.536.753	\$ 2.904.536.753
Gasto Puntual en Evento de Promocion del Nuevo Producto	\$ -		\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	\$ 250.000.000
<b>Total</b>	\$ -	\$ 242.044.729	\$ 1.068.178.918	\$ 2.274.789.957	\$ 3.004.536.753	\$ 3.154.536.753

Apertura 1: Incremento en Gastos de Publicidad por Nuevo Proyecto						
Incremento de Clientes Anualizado		33.500	100.500	167.000	101.000	402.000
Detalle	2021	2022	2023	2024	2025	Total Proyecto
Campaña por potenciación Naranja X / Nuevas Redes		\$ 8.527.259	\$ 18.454.516			\$ 26.981.775
Campaña Por inclusion de Naranaj UX / Nuevas Redes			\$ 7.127.261	\$ 42.509.023		\$ 49.636.284
Refuerzo de Campaña de Publicidad Naranja UX					\$ 25.709.050	\$ 25.709.050
<b>Total</b>	\$ 850.435.000	\$ 8.527.259	\$ 25.581.777	\$ 42.509.023	\$ 25.709.050	\$ 102.327.109
<b>Total Acumulado en Base a Clientes</b>	\$ 850.435.000	\$ 8.527.259	\$ 34.109.036	\$ 76.618.059	\$ 102.327.109	\$ 102.327.109

#### Datos para el calculo

Cantidad de Cuentas Activas 2021	3.341.000
Cantidad de Cuentas Objetivo 2025	3.741.920
Delta Clientes (Incremento 12%)	400.920
Gasto en Publicidad 2021	\$ 850.435.000
Costos Totales por cliente	\$ 24.139.446.000

los calculos se realizaron en base a la cantidad de clientes nuevos que tendra Naranja SA por el nuevo producto.



## Anexo 12: Integración Apis Sin Costo.

info

para mí ▾

Hola Emanuel,

No hay costo de implementación. Te dejo dos documentos con info al respecto.

Avisame cuando lo consideres necesario y armamos una call.

Saludos

Federico

-----Original message-----

**From:** Emanuel Ledesma

**Sent:** Sunday, June 5 2022, 7:56 pm

**To:** info

**Subject:** Re: API Compra/Venta **Crypto**

Hola,

¿Que costo tiene la implementación de este servicio?

Tienen alguna presentación o mayor información para aclarar algunas dudas?

Muchas Graciast

Saludos

Emanuel

### API Compra/Venta Crypto Recibidos x

✉ info <info@tiendacrypto.com>

para mí ▾

Hola Emanuel,

Gracias por escribirnos.

Respecto a tu consulta, efectivamente con nuestra API, NaranjaX puede ofrecerla a sus clientes finales la posibilidad de compra/vender cripto. Además, tienen la opción del staking/inversiones.

Todo esto, se hace con una simple integración.

Avisame cualquier consulta, que tengas,

Estamos a tu disposición,

Saludos

Federico

### APIs TiendaCrypto

TiendaCrypto es un exchange retail que además cuenta con APIs B2B con el objetivo de fomentar el uso de las criptomonedas.

Consideramos que la próxima ola cripto llegará de la mano de los bancos, con la comercialización de cripto activos (que ya está ocurriendo en USA) y los comercios, con la aceptación de éstas como medio de pago.

#### API Compra/Venta (crypto as a service)

Este API permite a entidades financieras (bancos, brokers, billeteras) ofrecer a sus usuarios finales la posibilidad de comprar y vender criptomonedas.

La entidad sólo debe desarrollar el front dentro de su aplicativo existente, consumiendo de nosotros toda la información necesaria.

#### Lo que ofrecemos es:

- Compra/Venta de BTC, ETH, BNB, DAI, USDT, UST y 50 monedas más.
- Staking vía Anchor Protocol junto con la posibilidad de Aave y Compound. También podemos incluir adicionales de ser solicitado por el cliente.
- Canastas: Es un conjunto de activos en un solo click. Las canastas se pueden armar a gusto del cliente.

## Anexo 13

## PREMISAS

\*El Porcentaje de Aumento de los ingresos es en base al aumento de los clientes de naranja SA en los años proyectados (Los mismos son acumulativos, ya que se suman año a año a los clientes actuales).

Se calcula:

1% de aumento de Clientes por Mejoras en Naranja X en 2022,

3% de aumento de clientes por mejoras en Naranja X, incorporación de redes y Lanzamiento naranja UX en 2023, llegando al 4% total.

\*Para el Plan de acción 3, se calcula una proporción de aumento de ingresos en base al aumento de Clientes, para lograr la rentabilidad deseada, teniendo en cuenta el mismo consumo Promedio actual)

\* Los ingresos y egresos se ajustan en base a la inflación (REM para periodo 2022-2023-2024 y para periodo 2025, se supone un escenario pesimista similar a 2024 y similar al Promedio de los últimos 10 años).

\*Los Ingresos y Egresos Operativos se tomaron en Base al cierre contable 2021 de Tarjeta Naranja.

\*La tasa de Referencia es la Tasa Badlar sumado a un porcentaje estimado por el riesgo País.

\*Los costos Operativos aumentaron en proporción al aumento de clientes en el Plan de acción 3, Salvo aquellos costos que se identificaron como costos fijos.

## DATOS PARA EL CALCULO

## Datos Obtenidos del estado de resultados cierre 31/12/21 y modificados según el supuesto mencionado para NX

Total de ingresos operativos netos 2021	\$	57.309.361.000
Egresos operativos 2021	\$	31.119.675.000
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades 2020	\$	52.628.000
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda 2020	\$	11.962.464.000

Tabla 1: Inflación (REM)	2022	2023	2024	2025
	73% 1,73	60% 1,60	48% 1,48	48% 1,48

Impuesto a las ganancias	35%
Riesgo País	12%
Tasa Badlar	50,8%
Tasa de referencia (k)	63%

