



“TU BILLETERA COMPLETA”

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DESARROLLO DE
PRODUCTO BILLETERA DIGITAL NARANJA X**

Ramiro Héctor Gouiric Quintero

Matricula VADM20016

DNI 30862390

Licenciatura en Administración

Tutora Claudia Navas

Resumen

En un mercado local con una fuerte aceleración tecnológica y un cambio de comportamiento de los usuarios respecto a los servicios requeridos, surge la pregunta: ¿El grupo Naranja está preparado para afrontar nuevamente los escenarios presentes? ¿Es el momento de una nueva mejora con visión al futuro?

El presente reporte de caso ofrece una respuesta mediante un paso a paso de los motivos que fundamentan una propuesta a la altura de la situación. La misma, basada en el desarrollo de producto del *Vector de Crecimiento* de Ansoff, propone una adaptación del producto Naranja X app con la creación de funcionalidades para el mercado actual, apoyado en una mejora mediante capacitación de su fuerza de venta y un plan de marketing a la altura del desafío.

Los factores externos e internos expresados a continuación avalan la factibilidad técnica del proyecto, como así también los resultados positivos de los indicadores financieros en base a los RRF y la capacidad de inversión de la compañía.

Palabras Claves: billetera digital, plan estratégico, Pago QR, Transferencias 3.0, servicios no financieros, transacciones no físicas.

Abstract

In a local market with a strong technological acceleration and a change in user behavior with respect to the services required, the question arises: Is the Naranja group ready to face the present scenarios again? Is it time for a new improvement with a vision for the future?

This case report offers a step-by-step answer to the reasons behind a proposal that fits the situation. Based on the product development of Ansoff's Growth Vector, it proposes an adaptation of the product Naranja X app with the creation of functionalities for the current market, supported by an improvement through training of its sales force and a marketing plan up to the challenge.

The external and internal factors expressed below support the technical feasibility of the project, as well as the positive results of the financial indicators based on financial results and the company's investment capacity.

Índice de Contenido

Introducción	4
<i>Problemática - Oportunidad:</i>	4
<i>Historia:</i>	3
<i>Antecedentes:</i>	3
Análisis de situación	4
<i>Situación problemática:</i>	4
<i>Macroentorno – P.E.S.T.E.L:</i>	4
<i>Microentorno: 5 Fuerzas de Porter</i>	8
<i>Análisis interno: Cadena de Valor</i>	9
Marco teórico	13
Diagnóstico y discusión	16
Plan de implementación	17
<i>Propuesta:</i>	17
<i>Objetivo General</i>	17
<i>Objetivos específicos:</i>	18
<i>Plan de acción:</i>	19
<i>Gantt de planes de acción de proyecto:</i>	23
<i>Presupuesto:</i>	24
<i>Análisis financiero:</i>	24
Conclusión y recomendaciones	26
Referencias	28
Anexos	30
<i>Anexo 1</i>	30
<i>Anexo 2</i>	30
<i>Anexo 3</i>	31
<i>Anexo 4</i>	31
<i>Anexo 5</i>	31
<i>Anexo 6</i>	32
<i>Anexo 7</i>	33
<i>Anexo 8</i>	33
<i>Anexo 9</i>	34
<i>Anexo 10</i>	34
<i>Anexo 11</i>	35
<i>Anexo 12</i>	36

Anexo 13..... 37

Introducción

El presente informe desarrollará un análisis correspondiente a la empresa Naranja, con el fin de implementar una alternativa factible de planificación estratégica enfocada en el desarrollo del producto digital Naranja X app para la captación de nuevos clientes en el negocio de entidad financiera.

Problemática - Oportunidad:

Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U con su desarrollo *Fintech* Naranja X app, se encuentra en etapa de crecimiento. Nacido en el 2019, en un contexto de digitalización de servicios financieros, incremento de demanda de transacciones no presenciales (impactado directamente por COVID 19), aun se presenta como una solución para anexar a su producto tarjeta de crédito y prepago.

Respecto a sus competidores directos a nivel país como *Mercado Pago*, *Uala*, *TodoPago* o *Modo*, con la funcionalidad de billetera digital, se observa la desventaja comparativa al contar solo con el registro y seguimiento de sus productos de tarjetas de crédito, pagos de servicios, recargas de tarjeta de transporte y telefonía móvil, pero no brinda el pago mediante lector de QR ni el uso de tarjetas emitidas por otras entidades. Con una alta tendencia por parte de los usuarios al abandono del billete y plástico, la ausencia de un sistema de lector QR y el uso único de sus plásticos, no solo aparece como notoria debilidad en el presente para el mantenimiento del nivel de transacciones, impactando así en la rentabilidad, sino también una potencial amenaza para afrontar las demandas del mercado a mediano y largo plazo. El desarrollo de esta funcionalidad es el objeto del PE, hacer de la App un nuevo producto *Estrella* alineando a la compañía a las tendencias.

En el 2021 según el reporte de ranking de empresas *Fintech* Naranja X no figura entre los referentes, como si sucede con sus competidores directos. Las mejores *Fintech* de pagos y transferencias en Argentina: dentro del conjunto de *Fintech* en Argentina se las puede segmentar como las mejores *Fintech* de pagos y transferencias:

- | | | |
|-----------------|----------------------|-----------------|
| 1. Mercado Pago | 6. SocialPOS | 11. YaPago |
| 2. Ualá | 7. Apperto | 12. Pagos360 |
| 3. Moni | 8. Smiletechnologies | 13. PagosPyme |
| 4. TodoPago | 9. VeriTran | 14. Mobbex |
| 5. Nubi | 10. Olpays | (Rankia, 2021). |

Historia:

La historia del hoy en día grupo Naranja inicia en 1969 cuando David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96, donde otorgaban cuentas corrientes a 90 días para afrontar sus responsabilidades ante proveedores entregando tarjetas de identificación a sus clientes de color Naranja. De allí, a 1985, se funda en Córdoba Tarjeta Naranja, con un producto de alcance local. Banco Galicia se suma como accionista en el año 1995 ampliando su cobertura, productos y servicios (Canvas, 2022).

Entre los años 2002 y 2005, se suceden dos hitos fundamentales para el posicionamiento de la marca. En primera instancia, se integró el área de Marketing. Finalizando este periodo, habían logrado una alianza con Visa, MasterCard y American Express. Allí se activa un nuevo proceso de crecimiento (Canvas, 2022).

En 2017, con un enfoque basado la innovación y la transformación digital, cambiaron la identidad y su marca pasó a llamarse Naranja,

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interrelacionados mediante el cumplimiento de los objetivos de su negocio digital celebrando el lanzamiento de Naranja X, su *Fintech*. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales.

Antecedentes:

La tecnología del Código QR (*Quick Response Code*, «código de respuesta rápida») creado en 1994 por la compañía japonesa Denso Wave, subsidiaria de Toyota, aplicada en la actualidad en todos los ámbitos de gestión de sistemas de información y transacciones financieras y no financieras.

El Banco Central lanzó Transferencias 3.0 a fines de 2020 con el objetivo de potenciar los pagos digitales y de conseguir una mayor inclusión de aquellos sectores que aún no utilizan los servicios financieros. A partir de entonces, este sistema se fue implementando en diferentes etapas, en diálogo permanente con todos los actores del sistema. Para el BCRA, la puesta en marcha de Transferencias 3.0 implicó el desarrollo de un importante marco normativo, armonizando la regulación existente y generando nuevas regulaciones que permitan su implementación (BCRA, 2021).

Análisis de situación

Situación problemática:

En este apartado se describirá la situación de causa y efecto con impacto negativo que dará origen a la oportunidad de un nuevo proceso de adaptación que podrá gestionar el grupo Naranja.

La tendencia observada en la última década respecto a la evolución en el desarrollo de herramientas digitales ha vivido un gran impulso en los últimos dos años ante dos factores que marcan el comportamiento de los individuos en la actualidad y a futuro: COVID 19 y sustentabilidad.

Las transacciones mediante código QR registraron un crecimiento del 28,5% en montos reales (equivalente al 42,2% en cantidad de movimientos) desde la implementación de Transferencias 3.0, según informa el BCRA con una proyección a duplicarse en los próximos periodos, una tendencia clara con un efecto directo en el desuso de pagos en dinero y transacciones con tarjeta (Ámbito.com, 2022).

El comportamiento de los usuarios hacia la era de la digitalización avanza firmemente tanto como las acciones para disminuir las alarmantes consecuencias por la emisión de plásticos y el impacto en el medio ambiente. Por estos motivos es esperable que se incremente las cifras de pagos con tarjetas, pudiendo impactar directamente en el producto eje.

Es aquí donde existe la posibilidad de transformar una amenaza latente en una oportunidad de mercado, apalancada en la visión de Naranja respecto a la calidad de sus servicios, sumado a que el desarrollo tecnológico y el compromiso con la sustentabilidad ya se han iniciado.

Macroentorno – P.E.S.T.E.L:

Se abordará un análisis completo que permita, de manera objetiva, fundamentar el comportamiento del macroentorno con perspectiva en variables que impactan en el sector en donde desarrolla las actividades Tarjeta Naranja. Para ello se utilizará la herramienta PESTEL.

Política: Actualmente sigue en marcha por parte del gobierno de la nación, los planes de recuperación, principalmente en el ámbito económico, los cuales serán brevemente descriptos en el contexto correspondiente del informe.

Debido al contexto COVID 19 el gobierno nacional estableció una serie de medidas ejecutadas mediante la aplicación de DNU una vez iniciada la cuarentena. El mismo se basó principalmente en mermar el impacto del decaimiento de la actividad económica y el consumo. Se destacan la asistencia social mediante el IFE (Ingreso familiar de Emergencia), bonos para los sectores vulnerables, beneficios impositivos y financieros para PyMEs, monotributistas y autónomos. Estos planes siguen en marcha con motivo de mermar el impacto sobre la quita de subsidios, a partir de la nueva política aplicada respecto a las responsabilidades de pago de la deuda al FMI. Es necesario contemplar el impacto que podrá tener sobre el nivel de consumo.

En el ámbito de los gobiernos provinciales, desde enero 2021 rige el impuesto de sellos para los consumos con tarjeta de crédito del 1,2% sobre el subtotal gravado, implementado tanto en CABA, como también en el interior del país con cierta anterioridad, impactando en el desaliento del uso de tarjetas de crédito (ámbito.com, 2022).

Economía: los principales indicadores que afectan a nivel global como a la industria financiera y Fintech, principalmente por el impacto negativo en el consumo, serán detallados utilizando la información de carácter oficial emitidos por el INDEC:

En lo que respecta al índice inflacionario registrado en el último informe técnico de IPC el INDEC (2022) indica que:

El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,4% mensual en julio de 2022, y acumuló en los primeros siete meses del año una variación de 46,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 71,0%. ([Ver anexo 1](#))

A su vez, respecto a la actividad económica, se indica por parte del INDEC que “En junio de 2022, el Estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró un incremento de 6,4% en la comparación interanual (ia), y de 1,1% respecto a mayo en la medición desestacionalizada (s.e.)” (p.3). ([Ver anexo 2](#))

Se destaca por fuera de los anteriormente detallados la extensión del Plan ahora 12, y sus posteriores modificaciones, en ahora 18 y 24, con una vigencia hasta el 31 de enero 2023. El mismo debe ser considerado como un impacto directo respecto al producto Plan Z.

Social: en un marco social complejo debido a la caída del salario real, sumado al índice de pobreza del 37,3% de la población indicado en el Informe técnico / Vol. 6, n° 60 del INDEC correspondiente al segundo semestre de 2021 ([Ver anexo 3](#)) y una tasa de desocupación del 7% ([Ver anexo 4](#)) se pondrá foco en el comportamiento de los consumidores en el uso de los productos principales del sector en análisis (INDEC, 2022).

Con el objetivo de apalear la inflación y ante la extensión del Plan Ahora, los resultados para el segundo trimestre del 2022 arrojaron un incremento del 6,66% respecto del trimestre anterior, el cual contaba con una tendencia creciente respecto al 2021. Todo esto en contraposición del uso de tarjetas de débito y los pagos en una sola cuota. (perfil.com, 2022).

Tecnológico: resulta de interés crítico para este análisis, el acceso a la tecnología a lo largo del territorio nacional. Así, se focaliza sobre los indicadores que a continuación se detallan brindados por el INDEC en el último informe técnico correspondiente a marzo de 2022:

- | | |
|---|--|
| • Hogares con acceso a computadora: 63,8% | • Población que utiliza computadora: 40,9% |
| • Hogares con acceso a internet: 90,0% | • Población que utiliza internet: 85,5% |

En comparación al mismo periodo analizado – cuarto trimestre del 2020 vs 2021, se observó un crecimiento porcentual del acceso a internet fijo de 2,7 puntos y de internet móvil en 6,5 (INDEC, 2022).

El BCRA dentro del plan Transferencias 3.0 puso en marcha el QR interoperable el cual permite la transacción entre comercios y lectores de QR de cualquier billetera virtual o bancaria con el uso de CVU y CBU, registrando una tendencia de crecimiento. Este sistema permitiría que el desarrollo para pagos no físicos requiera únicamente de la inversión y el desarrollo del “lector de código” al contar con un registro de códigos en los comercios argentinos (BCRA, 2022).

Ecológico: unos de los temas críticos en la agenda actual, sin dudas es la sustentabilidad. No solo a partir de cumplimiento en el marco regulatorio de nuestro país, sino también en la participación social y ambiental y en la contribución para la mejora del medio ambiente.

En este apartado se destaca el *Protocolo de Finanzas Sustentables* lanzado a finales del 2021 el cual tiene como objetivo “facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina, la

implementación de las mejores prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, para encaminarse hacia un Desarrollo Sostenible” (BNA, Protocolo De Finanzas Sostenibles De La Industria Bancaria En Argentina, 2021, p. 4).

Cabe destacar que su enfoque sobre *Finanzas Verdes* se basa en el fomento de un uso eficiente de la energía en general, la explotación de fuentes renovables y el tratamiento de residuos (BCRA, 2021).

Legal: El Banco Central de la República Argentina es la entidad encargada de la regulación de las empresas que conforman al sistema financiero.

En un breve marco se detallan las partes que lo conforman y el marco de participación del BCRA:

Entidades financieras: Son las intermediarias del mercado financiero que están comprendidas dentro de la “Ley de entidades financieras”, bajo el control del Banco Central. Pueden recibir fondos de sus clientes y cuentan con las garantías de depósitos en entidades financieras autorizadas por el Banco Central. La mayoría son los bancos comerciales, pero también existen cooperativas de crédito y cajas de ahorro.

Entidades no financieras: Son empresas auxiliares al mercado financiero. En este caso, no están autorizadas por el Banco Central para operar como una entidad financiera, por lo cual los fondos depositados en las cuentas de entidades no financieras no constituyen depósitos con las garantías previstas por el Banco Central, aunque pueden desarrollar todas las actividades, como otorgamiento de créditos, capitalización, entre otros. Generalmente, se trata de empresas de bienes y servicios que complementan su actividad con servicios financieros, como las casas de electrodomésticos o supermercados que emiten sus propias tarjetas de crédito y financiación.

Fintech: Son empresas que combinan la tecnología para encontrar una solución a las diferentes necesidades financieras de las personas o empresas. Son plataformas electrónicas que permiten realizar transacciones e interactuar con el sistema financiero desde cualquier dispositivo electrónico. Las Fintech no necesariamente son entidades financieras. De acuerdo con el tipo de servicio ofrecido, pueden realizar:

- Préstamos;
- Pagos y transferencias;
- Financiamiento colectivo;
- Inversiones

(Banco Galicia, ¿Cómo es el sistema financiero argentino?, 2021, parr.7)

Microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: al tratarse de un prestador de servicios financieros y no financieros se puede considerar que el poder de los clientes es *alto*, debido a la cantidad de oferta que existe actualmente en el mercado meta.

Los parámetros que medir no solo se basan en las tasas de financiación, interés por FCI o comercios adheridos a los beneficios, sino también al cumplimiento en calidad de los servicios digitales, comodidades y servicios posventa. Se entiende por esto, que la fidelización de clientes por parte de Naranja es uno de los ejes.

Poder de negociación de los proveedores: analizando la cartilla de proveedores se considerarán a los críticos y no críticos en posiciones contrapuestas.

Respecto a los primeros, tratándose de compañías que prestan servicios complejos con un abanico limitado ante la envergadura de los sistemas de la empresa (infraestructura para las tecnologías de información, ciberseguridad o conectividad) y la imposibilidad de permitirse caídas o cortes, la posición de negociación es baja.

Aquí también se ubican las alianzas con las compañías de pagos Visa, MasterCard y American Express, los cuales establecen las tasas de intereses dentro del mercado.

A la hora de nombrar a los no críticos, trabajando principalmente con proveedores PyMEs a lo largo de todo territorio, la compañía Naranja se encuentra en una posición ventajosa respecto a la negociación, ya que existe posibilidad de reemplazo y negociación de precios a demanda, más aún si se consideran las exigencias para el ingreso de estos a la cadena de suministro.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: la industria financiera hoy en día potenciada por la digitalización y regulada por el BCRA, se focaliza en el crecimiento de las Fintech, a pesar del desarrollo de las entidades bancarias en los últimos años. Los indicadores en la actualidad permiten concluir que el nivel de amenaza es alto, ya que las buenas ideas no resultan ajenas al interés de inversiones para potenciar.

Amenaza de nuevos productos sustitutos: a lo largo del análisis preponderada el incremento de transacciones mediante QR, y se destaca el auge de las criptomonedas. Ambos ya se encuentran en el mercado meta de Naranja y su participación está en crecimiento. Esto los posiciona con un nivel alto como amenazada de sustitutos.

La rivalidad entre competidores: tanto en servicios financieros como no financieros dentro de la industria la rivalidad es definitivamente alta.

Podemos nombrar a los líderes del mercado de billeteras digitales tales como: *Mercado Pago, Uala, Modo o TodoPago*. A su vez, no es posible descartar a las entidades bancarias emisoras de plásticos en alianzas competitivas con las empresas procesadoras de pago a nivel nacional e internacional.

Análisis interno: Cadena de Valor

Actividad de soporte:

Infraestructura de la empresa: Casa Naranja X, casa central e insignia de una de la compañía. inaugurada en 2016, con el objetivo de que se “convierta en la casa de quien nos quiera visitar” (Naranja, 2022).

Naranja está en cada una de las provincias argentinas, “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Gestión de Recursos Humanos: Naranja S.A., compuesta por Tarjeta Naranja S.A.U. y Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U. para brindar servicios y productos financieros y no financieros respectivamente, está conformado en su gobierno corporativo bajo una estructura encabezada por su fundador y presidente Alejandro Asrin y la presidencia honoraria a cargo del cofundador David Ruda. Secundados por la vicepresidencia y continuando la cadena en la dirección general, la cual se encuentra a cargo de los 5 grandes pilares que conforman el mapa

de la compañía: Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, Dirección de Sistemas, Gerencia de Seguridad de la Información y Gerencia de Auditoría (Naranja, 2019).

Basado en su reporte de sustentabilidad emitido en el 2019, la compañía cuenta con 3.079 Colaboradores en todo el país, donde el 61% se trata de mujeres y 39% hombres. Dentro de estas cifras se encuentran 21% menores a 30 años, 77% entre 31 / 50 años, donde encontramos los niveles iniciales con promedio etario de 35 años, niveles medios 38 años, jefaturas 40 años y nivel gerencial 47 años. El 37% de sus colaboradores realizan sus tareas en la ciudad de Córdoba Capital, destacando que el 99% del total de la compañía realiza tareas con tiempos indeterminados. ([Ver anexo 5](#))

En cultura organizacional se manifiesta que los cambios y la adaptabilidad están en el ADN de la compañía, fundamentando que son los colaboradores los que protagonizan la transformación. Tal es así que en el año 2019 obtuvieron el 1° puesto como mejor lugar para trabajar para mujeres en Argentina y, por tercer año consecutivo, el 2° mejor lugar para trabajar por elección de todos los Colaboradores según *Great Place to Work* (Naranja, 2019).

Para el año 2020 se reorganizaron con equipos de trabajo denominados Tribus y CoEs. Los primeros se describen como equipos interdisciplinarios integrados por colaboradores de distintas áreas que tienen una misión y objetivos en común. Respecto a los Centros de Excelencia, son conformados por colaboradores con *expertise* funcional específica con el objetivo de velar por el desarrollo y la implementación de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad.

A su vez, la gestión de talentos se basa en excelentes cifras de capacitación de manera incremental año tras año, su política de movilidad interna con prioridad al crecimiento personal y profesional, gestión de desempeño, gestión de potencial, uso de *Workplace*, *Feedback 360*, medición del clima mediante *Clima 1 clic*, Mapeo de talentos, entre otros.

Desarrollo de tecnología: En 2017 comenzaron un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente por los diferentes canales de comunicación. La evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital. Así, durante 2019, consolidaron su estrategia con importantes avances:

Digitalización de los viajes de clientes: mejoras para la creación de cuentas, gestión de cobranzas, contratación de seguros y préstamos personales a través de canales digitales;

- Migración de clientes hacia el sistema de pago digital. Dentro de la App Naranja se sumó 340 000 operaciones en un solo mes;
- Sucursales del Futuro: un nuevo modelo de atención en las sucursales, ofreciendo una mejor experiencia a los clientes. Mediante la migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, permitiendo brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales.
- Naranja X: la Fintech. 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, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país y mucho más. dando continuidad al proyecto de evolución digital, Naranja se convirtió en un ecosistema de productos y servicios, con el objetivo de acompañar a las personas en distintas etapas de su vida (Naranja, 2019).

Compras: basado en una policita de proveedores nacionales y a lo largo de todo el territorio nacional, compuesta principalmente por PyMEs. Naranja cuenta con una división entre producción, donde se encuentran los servicios e insumos, y de soporte, necesarios para la operación.

Naranja trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y, principalmente, su ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos (Naranja, 2019).

Para ser proveedores, deben cumplir con una serie de requisitos impositivos, datos de facturación y bancarios. Presentan un formulario, anexando la documentación correspondiente. En el caso de altas de proveedores críticos, además, deben garantizar el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medio ambiental, respeto de derechos humanos y recursos técnicos (Naranja, 2019).

En el 2019 la compañía reversiono su código de *compliance* incorporaron nuevas clausulas para asegurar el comportamiento anticorrupción desde el inicio de su cadena logística.

Actividades Primarias:

Logística Interna: Al tratarse de una compañía de servicios, la logística interna se considera principalmente a los sistemas de tecnología de la información.

Analítica avanzada de datos: conformaron el *hub* de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de

negocio. Durante el año, se agregaron más de 10 nuevos modelos de *machine learning* a los ya existentes. La infraestructura tecnológica permitió colocar los datos a disposición de toda la organización, que puede así dilucidar su valor para el negocio y brindar una experiencia personalizada a los clientes (Naranja, 2019).

Operaciones: Tarjeta Naranja S. A. conservó en 2019 su posición de liderazgo como entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la compañía tiene 3.257.257 cuentas habilitadas. Considerando a los poseedores de plásticos adicionales, la empresa cuenta con un total de 4.605.250 cuentas. Sumando todas las marcas administradas, el total de tarjetas habilitadas es de 8.559.157 incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express. Al inicio del ejercicio ya se había unificado bajo la marca Naranja la totalidad del parque de tarjetas Nevada producto de la fusión con Tarjetas Cuyanas S. A. Durante el periodo se llevaron a cabo 177.849.168 transacciones entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros. Las transacciones anuales crecieron un 7 % mientras que el consumo promedio por cuenta en el año reflejó un aumento del 28,6 % en valores nominales (Canvas, 2022).

Logística Externa: se abordará en este aspecto el producto físico y el servicio digital para entender el comportamiento actual.

Referido a la tarjeta crédito y prepago, Naranja muestra un cumplimiento de entre 5-6 días hábiles para el envío de tarjetas a sucursales, y para el caso de domicilio, oscila entre 12-16 días hábiles.

Gracias al desarrollo de Naranja Online y Naranja X app, la logística de los servicios se brinda las 24 hs para el seguimiento y acceso de los fondos, pagos y resúmenes.

Marketing: Con la incorporación del área de Marketing en el 2002, Naranja da paso firme con el objetivo de posicionar la marca dentro del mercado meta. Con el correr de los años, es aquí donde se observa una de las debilidades de la compañía respecto a la comunicación de productos, servicios y beneficios a los potenciales clientes, ya que, respecto a los usuarios cuentan se observa un alto nivel de fidelización. Naranja destaca que desde sus inicios el área de Marketing arrojó un desarrollo informal y poco organizado (Canvas, 2022).

Sujeto al plan de desarrollo digital: se aplicaron herramientas de *cross-selling* que permitieron incrementar las ventas de productos como *HBO Go*, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. 1.500.000 usuarios digitales activos, el 49% de

la cartera. Los clientes continuaron migrando hacia los resúmenes de cuentas digitales, totalizando 2.400.000 a fin de diciembre (Naranja, 2019).

Servicio: en Naranja el cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial para planificar la firma que desean. Se consideran líderes en experiencia del cliente: por segundo año consecutivo la Consultora *WOW Customer Experience* reconoció a Naranja como 1.er puesto en el ranking en la creación de experiencia de clientes. Se anticipan a las necesidades de los clientes ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida, y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales (Canvas, 2022).

A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades. Los resultados del NPS muestran la relación entre lo que la marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le han realizado) lo que les permite mejorar los servicios y cumplir su propósito.

Canales medidos: además de evaluar la satisfacción de los clientes en las líneas de atención (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y la app, en 2019 sumamos la medición del chat en la web y en sus redes sociales (Canvas, 2022).

Los servicios se pueden identificar como sus máximas fortalezas y diferencial de valor, ya de allí surge el fundamento de la alta fidelización de los clientes, sustentando por las operaciones abiertas al acceso de financiación con productos de calidad, a personas que no cuentan con historial crediticio ni garantías dentro de la media del mercado meta.

La captación y la retención de talentos junto con el enfoque en la perspectiva de generó lo posicionan como líder en el mercado laboral entendiendo la importancia de la gestión de recursos humano en sus actividades de soporte, produciendo un rendimiento de excelencia y baja rotación de personal, generando la identidad, cultura de la compañía y fuerza de trabajo para afrontar grandes desafíos.

Marco teórico

En el siguiente apartado se identifica una línea de postulados sobre los cuales se sustenta la investigación y el diseño del enfoque, mediante el cruce de propuestas de principales referentes en la materia de planificación estratégica y el desarrollo de la compañía a partir de mejora de productos para la concreción del objetivo ventaja comparativa del grupo Naranja.

Planificación Estratégica:

La planificación estratégica, como indica el Doctor Sainz de Vicuña Ancin, consiste en el proceso de definir en el presente (hoy) lo que se quiere ser en el futuro, sustentado en la correcta reflexión y pensamiento estratégico. El plan estratégico, herramienta en la que la alta dirección de la compañía recaba las decisiones que ha adoptado a partir de la reflexión, y establece el plan en referencia a lo que se hará a largo plazo (horizonte habitual de tres años), para lograr un nivel de competitividad que satisfaga las expectativas de los grupos de interés (Sáinz de Vicuña Ancin, 2017).

En el libro *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Fundamentos y aplicaciones*, del autor Idalberto Chiavenato, se señala que el sentido de la planeación es la formulación y ejecución de estrategias con la finalidad de insertar a la compañía, según su misión, en el contexto en el que se encuentra, refiriéndose a un enfoque tanto global como particular en la industria o sector al que pertenezca. Para esto, indica, que se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, obtenidas en el proceso de análisis del entorno, partiendo de los principios de eficiencia, eficacia y efectividad. Para llevarlo a cabo exitosamente se debe dividir en tres niveles, encontrando así el estratégico abarcando el total de la organización, continuando con el nivel táctico con objetivos sobre cada uno de los departamentos y finalmente el nivel operativo donde se establezcan las metas de todos los integrantes del sistema corporativo. El autor concluye que la planeación estratégica se refiere a los objetivos que afectan su viabilidad y su evolución, por tal motivo, es de suma precisión lograr la articulación de planes tácticos y operativos (Chiavenato, 2017).

Por último, en concordancia al diseño del plan, lo que indican los autores Hill y Jones, se destaca dentro del modelo de 5 pasos del proceso de planeación, por la siguiente premisa:

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 (Hill, C., Jones, G., & Schilling, M., 2015. Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, p.11).

Ventaja Comparativa Michael E. Porter brinda su perspectiva sobre el sector de interés en el que se basa este informe:

Si la rentabilidad media está bajo presión en muchas industrias influenciadas por Internet, entonces las empresas tendrán como objetivo primordial separarse del grupo y ser más rentables que el participante medio. La única forma de hacerlo es lograr una ventaja comparativa y prolongada [...]

Las ventajas en los costes y los precios pueden lograrse de dos maneras. Una consiste en la efectividad operativa: hacer lo mismo que hacen tus competidores, pero mejor. Las ventajas en la efectividad operativa pueden adoptar distintas formas, entre las cuales se encuentra una mejora en la tecnología, insumos de categoría superior, personal bien formado o una estructura de gestión más eficaz. La otra forma de lograr una ventaja comparativa es el posicionamiento estratégico: actuar de forma distinta a los competidores, de modo que ello ofrezca un tipo de valor único a los clientes (Michael e. Porter, 2017. Ser competitivo. pp 161-162)

Desarrollo de producto:

La matriz de Ansoff responde a la combinación producto-mercado contextualizada en su actualidad y respecto de su novedad, para establecerse en una opción estratégica de expansión o diversificación.

En este caso, la propuesta se ubica en el desarrollo de nuevos productos, que implica necesariamente un cambio que puede lograrse de diferentes modos. Dentro de un mercado el cual es conocido por la empresa, requiriendo afrontar los desafíos de adaptación del producto a los nuevos comportamientos de los consumidores.

El cambio puede lograrse mediante la adaptación del producto a otras ideas o diseños, componentes, modificando propiedades, sustituyendo partes o funcionalidades, en definitiva, creando más y/o mejores versiones (Sáinz de Vicuña Ancín, 2017).

Diagnóstico y discusión

El comportamiento de los consumidores está en pleno cambio en base al desarrollo tecnológico y el contexto socio económico. También, el acceso a la tecnología continua en el proceso de cambio en las acciones del sector, tan así, como el impacto en todas las porciones sociales que conforman el mercado.

Las cifras permiten concluir que las tarjetas de crédito seguirán sosteniendo su posición como herramienta de pago y financiación, aunque la aparición de las alternativas digitales pone en jaque la metodología de tarjetas de prepago y el uso físico de plástico. A su vez entra en juego el futuro sustituto ideal a las tarjetas de débito: transacciones QR y links, poniendo en peligro las utilidades y rentabilidad de las empresas que basan su *core* únicamente en la emisión de plásticos. De allí el crecimiento en competencias digitales por parte de la industria bancaria y la aparición de los máximos competidores en el mercado *Fintech*.

Como se observa en el FODA ([Ver Anexo 6](#)), las amenazas latentes producto de la crisis e incertidumbre economía y el crecimiento de los competidores con mejor participación, presentan un escenario donde las oportunidades se centralizan en la mejora mediante el desarrollo de productos digitales presentes, en este caso Naranja X *app* ([Ver Anexo 7](#)) apalancado en el sustento de confianza y fidelización de clientes, no solo por los servicios brindados sino también por la capacidad de la adaptación al cambio y la agilidad con la que puedan desarrollarse nuevos objetivos al contar con una estructura corporativa con historia de éxitos y el conjunto de colaboradores al máximo nivel de competitividad.

A su vez, es posible brindar con seguridad y confianza los servicios financieros a fin de contrarrestar las prestaciones de uno de los principales competidores como ser Mercado Pago, sin la necesidad de la emisión de plásticos, en concordancia con las políticas internas y el contexto enfocado en la sustentabilidad, permitiendo incrementar la cantidad de usuarios que generen transacciones, aunque no cuenten con el producto “Tarjeta de crédito”.

El escenario local presenta una gran ventaja a partir del plan vigente del Banco Central de la República Argentina, incentivando y allanando los canales de comunicación respecto a uno de los desarrollos tecnológicos más interesante para compañías de tal envergadura, el QR.

Es por ello se mencionan los autores dentro del [Marco Teórico](#) como pieza fundamental para la visión a un futuro de largo plazo, seleccionando herramientas que brindan un camino

empírico y sedimenten las bases de la propuesta de manera fundada con el fin de nivelar el destino de este reporte.

Plan de implementación

Propuesta:

Acorde a la misión 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 sosteniendo las acciones que fomenta su visión de “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Tarjeta Naranja 2019, reporte de sustentabilidad, pág. 14), la propuesta se enfoca en un plan estratégico de desarrollo tecnológico de funcionalidades de Naranja X app con el fin de cubrir las necesidades del mercado donde cuenta con mayor permeabilidad y capilaridad, con servicios de punta, contemplando la posibilidad de mejora futura sobre la sustentabilidad como tracción de deseo de las nuevas generaciones al posibilitar discontinuar con la emisión de plásticos físicos para la gestión de pagos.

Se propone así, lograr un incremento de usuarios y transacciones y la potencialidad de abandonar la emisión de tarjetas prepagas brindando el sustituto ideal de este servicio. Para esto será necesaria la inyección presupuestaria que requiere de una estrategia a largo plazo integrando la participación de distintas partes de su cadena de valor: Servicios, Desarrollo tecnológico, Marketing, Comercial y RRHH.

Objetivo General

Incrementar la utilidad de Naranja X en 900M ARS al 31 diciembre de 2025 mediante el desarrollo del producto Naranja X app generando 2 millones de cuentas activas obteniendo beneficios de comisiones por transacción.

Justificación:

Con el crecimiento de las transacciones mediante QR y Links a partir de la aplicación del plan Transferencias 3.0 del BCRA regulando las operaciones y facilitando el código a los comercios/prestadores de servicios, se contempla la proyección que surge del análisis de mercado, y aparece la oportunidad de ofrecer un servicio de pagos con el beneficio sobre comisiones por transacción mediante el desarrollo de la billetera digital Naranja X.

El desarrollo generará un servicio único para potenciales clientes y/o como adhesión a un paquete de productos para mejorar las prestaciones para los ya fidelizados.

Se detallan las cifras proyectadas de crecimiento mínima de mercado que fundamentan la inversión de la propuesta:

Conceptos	Periodos				
	Cifras de mercado	Proyecciones			
	2021	2022	2023	2024	2025
Cuentas billetera digital total del mercado 2021	23.500.000				
Transacciones anuales (28.000 diarias)	10.080.000				
Proyección de mercado de transacción con QR		100%	100%	100%	100%
Transacciones promedio por usuario/cuenta	0,4	0,8	1,6	3,2	6,4
Ticket promedio 2021 (ARS)	1.500	3.005	5.724	9.547	15.924
Ingreso por comisión 2021 (regulación Comisión BCRA 0,8%)	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%	0,80%
Beneficio proyectado por transacción (ARS)	12	24	46	76	127
Ajuste inflacionario REM BCRA		100%	91%	67%	67%
Cuentas activas Naranja X	968.000	968.000			
Cuentas activas proyectadas Naranja X			193.600	387.200	387.200
Cuentas activas Totales			1.161.600	1.548.800	1.936.000
Beneficio proyectado (ARS)			85.100.823	378.528.462	1.578.463.686

Fuente: Elaboración propia en base a información de mercado.

Objetivos específicos:

1. Objetivo: Desarrollar las funcionalidades de pago con QR y pago con Link en Naranja X app al 30 de junio de 2023 con el fin de contar con el servicio para usuarios fidelizados y nuevas cuentas activas.

Justificación: dado que actualmente la APP de la compañía no cuenta con las funcionalidades con mayor proyección dentro del mercado de transacciones no físicas, es que se requiere el desarrollo de un lector de códigos QR y la opción de link de pago con el uso de fondos por FCI y/o tarjetas de crédito virtuales en sistema *iOS* y *Android* para las versiones vigentes con el fin de incrementar el nivel de cuentas activas y operaciones.

2. Objetivo: capacitar en 6300 horas finales a un total de 100 colaboradores de las áreas comerciales para el 30 de junio de 2023 como plan de formación alineado con el lanzamiento de los nuevos desarrollos con el fin de concretar una fuerza de venta que promueva el uso de los nuevos servicios por parte del millón de cuentas ya activas en la app Naranja X.

Justificación: la calidad de atención que caracteriza a Naranja posiciona a la marca con un servicio diferencial respecto a sus competidores. Es por ello que con el fin de mantener una fuerza de venta que genere el uso de las transacciones sobre los usuarios registrados en la app que utilizan el resto de las funcionalidades, junto con brindar una asistencia efectiva y sostener

los resultados de fidelización de clientes, se realizará una capacitación dedicada a los recursos identificados por el equipo de RRHH para un grupo de 100 colaboradores (equivalente al 3% de la estructura total de 3079) distribuidos dentro de los niveles inicial, medio y jefatura para la venta y postventa del producto Naranja X app con sus nuevas funcionalidades.

El resultado para RRHH será de un 11% de horas de capacitación sobre la jornada laboral total acumulada del personal seleccionado dentro del periodo objetivo.

3. Objetivo: Duplicar las cuentas activas en la app Naranja X pasando de 1 a 2 millones de usuarios al 31 de diciembre de 2025 mediante un plan de marketing estratégico generando 16 millones de Leads en redes sociales (Clientes potenciales) por año.

Justificación: desarrollar las funcionalidades y acercar las novedades a los clientes son parte de las acciones requeridas para alcanzar las cifras esperadas. Es por ello que la clave para la estrategia planificada exige un plan con la finalidad de acercar la app a nuevos usuarios del mercado.

La misma, se basará en una primera etapa *awareness* de 8 meses a ejecutar parte en pre y post lanzamiento de las funcionalidades para el 2023. Para los dos próximos periodos será enfocado en generación de demanda en los mismos canales de comunicación, requiriendo una tasa de conversión de clientes del 2,5% como promedio de expectativa de resultados del mercado. ([Ver Anexo 9](#))

Alcance:

Geográfico: Producto desarrollado para su uso en el territorio argentino.

Temporal: Horizonte de análisis a 3 años, comprendido entre los periodos 2023 a 2025.

Plan de acción:

El siguiente plan de acción se presenta en revisión a cada objetivo con un seguimiento semestral de resultados al directorio de la compañía.

Objetivo 1: Los plazos establecidos para la concreción de las funcionalidades implican el desarrollo de un proyecto desafiante en plazos acotados.

Para tal fin la propuesta requiere una modalidad de trabajo *Scrum* con metodología *Ágil*, con la formación de un equipo multidisciplinario de origen híbrido entre parte del *staff* de la compañía y personal externo bajo de modalidad de contrato por objetivos:

- Internos: *Stake Holder, Product Owner, Project Manager, Tech Lead y Scrum master* bajo la modalidad de equipo CoEs de la compañía.
- Externos: Desarrolladores y Testers.

La incorporación temporal de expertos y especialistas dentro del mercado *freelance*, requiere de los mejores y por ende los costos más altos de mercado con una magnitud de ARS 600.000/mes en caso de los desarrolladores y de 200.000 ARS/mes para *testers* ([Ver Anexo 10](#)). Para poder concretar el *kickon* en el plazo establecido se requiere de 2 *Developers Backend*, 4 *Developers Mobile*, 2 *Developer Frontend* y 4 *testers*, con un valor final de contratación de ARS 32.519.232, cifra a ser tomada del presupuesto para inversiones 2023. No serán requeridos gastos de Hardware ya que la aplicación se encuentra actualmente alojada dentro de la infraestructura de sistemas.

Tarea		Inicio	Fin	Area	Responsable	Recursos físicos	Terciarizados	Valor	
Desarrollar funcionalidades para Naranja X		01/01/2023	30/06/2023	Sistemas	Gerente de Sistemas				
Objetivo 1	1.1	Contratar recursos externos	01/01/2023	31/01/2023	Sistemas / RRHH / Compras	Lider Personal Contratado / Lider Contratos de Personal		-	-
	1.2	Conformar del equipo de proyecto	01/01/2023	31/01/2023	Proyecto	Scrum Master		-	-
	1.3	Analizar app Naranja X	01/02/2023	15/02/2023	Proyecto	PM			-
	1.4	Desarrollar nuevas funcionalidades	15/02/2023	15/04/2023	Proyecto	PM / Recursos externos	Equipos informaticos / Conexión internet / Salas de Reunion	Recursos Externos	-
	1.5	Testear y revisar 1era Versión	15/04/2023	30/04/2023	Proyecto	PM / Recursos externos			-
	1.6	Desarrollar correcciones / mejoras	01/05/2023	31/05/2023	Proyecto	PM / Recursos externos			-
	1.7	Certificación de servicios contratos externos	01/06/2023	30/06/2023	Sistemas	Lider Personal Contrato		-	32.519.232 ARS
	1.8	Kickon Naranja X Billetera Virtual	15/06/2023	15/06/2023	Proyecto	Scrum Master	Sala de envetos - Casa Naranja	-	-
	1.9	Lanzamiento	30/06/2023	30/06/2023	Marketing / Producto / Sistemas	Directores de negocio		-	-

Objetivo 2: Bajo contratación *Spot* de un total 6300 hs. a la compañía *Capacitarte* seleccionada especialmente por contar con un paquete de cursos a distancia, pudiendo cumplir con el desafío de nivelar a los colaboradores ubicados en distintas regiones a lo largo y ancho del territorio nacional. ([Ver Anexo 11](#))

La selección de los cursos a realizar se enfoca en generar un *know how* necesario para el cambio de enfoque respecto a la atención en persona, ya que simplemente se requiere un ofrecimiento del uso del servicio y acompañamiento de los clientes que ya cuentan con la app utilizando los servicios actuales.

El capital requerido para la inversión alcanza la cifra de ARS 3.960.000, correspondiente a un 18% adicional sobre el valor informado en el Reporte de Sustentabilidad 2019, el cual será solicitado sobre el presupuesto de inversiones para el 2023.

	Tarea	Inicio	Fin	Area	Responsable	Recursos fisicos	Terciarizados	Valor
	Capacitar las áreas comerciales	01/01/2023	30/06/2023	RRHH	Gerente de RRHH			
Objetivo 2	2.1 Seleccionar colaboradores a capacitar	01/01/2023	15/01/2023	RRHH	Lider RRHH empleados	Equipos informaticos / Conexión internet / Salas de Reunion	-	-
	2.2 Contratar de cursos / Confexión de contrato	01/01/2023	15/01/2023	RRHH / Compras	Lider de capacitaciones / Lider Compras de servicios		-	-
	2.3 Realizar capacitaciones	01/02/2023	15/06/2023	Proveedor	Oficial de cuenta proveedor		Capacitarte.org	3.960.000 ARS
	2.4 Certificar capacitados	15/06/2023	15/06/2023	Proveedor	Oficial de cuenta proveedor		-	-
	2.5 Certificar servicios de capacitación	15/06/2023	30/06/2023	RRHH	Lider capacitaciones		-	-

Objetivo 3: alineados con la política de Compliance del Grupo Naranja se utilizarán los contratos vigentes de índole Publicidad que permiten la representación de la marca Naranja por parte de las agencias, con un agregado de ARS 91.200.000 a concretar en 3 años equivalente al 23% respecto a la cuenta de Gastos en Publicidad de RRFF del 2021 con valor ARS 786.813.000 de concepto Publicidad Nacional ([Ver Anexo 12](#)), desembolsados en un pago inicial 2023 de ARS 30.000.000, y al cierre del segundo (año 2024) y tercer periodo (año 2025) de análisis sobre la presentación de resultados, con valores de ARS 57.000.000 y 91.200.000 ARS, respectivamente. Las cifras estimadas cuentan con actualización inflacionaria por REM BCRA y serán tomadas del presupuesto de inversión correspondiente al periodo donde ocurra el desembolso.

Ejecución plan 2023: La estrategia del plan de marketing para los primeros 8 meses tendrá como denominador común las herramientas con mayor masividad independientemente de los potenciales suscriptores. Esto significa que el mayor volumen de presupuesto se enfocará en acciones que abarquen el mayor rango etario, sobre la totalidad del territorio argentino y de ambos sexos.

1. Email marketing prelanzamiento a la base de potenciales clientes (mercado meta) con información de la app, novedades y link de acceso web Naranja X, *Playstore* y *AppStore* (*call to action*).
2. Instagram Performance: Publicidad en historias de Instagram con link de descarga *Playstore* y *AppStore* definida de lunes a viernes entre las 8 a 23 hs. correspondiente al horario de mayor audiencia en la red social durante el segundo semestre.
3. Google ADS: inversión en búsquedas con tags específicos del mercado tales como billetera digital / Pago QR / link de Pago / Finanzas / Fondo de inversión, entre otras. Mayo a diciembre.
4. YouTube: Pauta publicitaria en avisos con formato *video preview* desde el lanzamiento de la app.

5. Twitter: *twits* promocionados en publicaciones referentes a las siguientes temáticas de mercado: billetera / Digital / Pago QR / link de Pago / Finanzas / Fondo de inversión, entre otras.
6. Medios: Piezas dedicadas en medios digitales masivos en formatos banner durante 15 días previos a los *seasonalities* de mayor curva de consumo: día del padre (junio), día del niño (agosto), día de la madre y *cibermonday* (octubre) y navidad y fin de año (diciembre).

Ejecución plan 2024 y 2025:

1. Email marketing (solo para el 2024) durante marzo y abril a la base de potenciales clientes con información de la app, novedades y link de acceso web Naranja X, *Playstore* y *AppStore* (*call to action*).
2. Instagram Performance: Publicidad en historias de Instagram con link de descarga *Playstore* y *AppStore* definida de lunes a viernes entre las 8 a 23 hs. correspondiente al horario de mayor audiencia en la red social.
3. Google ADS: inversión en búsquedas con tags específicos del mercado tales como billetera digital / Pago QR / link de Pago / Finanzas / Fondo de inversión, entre otras.
4. YouTube: Pauta publicitaria en avisos con formato *video preview*.
5. Medios: Piezas dedicadas en medios digitales masivos en formatos banner durante 15 días previos a los *seasonalities* de mayor curva de consumo: vuelta al colegio (febrero), *Hotsale* (mayo), día del padre (junio), Día del niño (agosto), día de la madre y *cibermonday* (octubre) y navidad y fin de año (diciembre).
6. Instagram (Canales propios): generación de contenido orgánico durante todo el año.
7. Instagram (terceros): Contratación de *celebrities* e *influencers* en campañas bimestrales con revisión de resultados para su relanzamiento o modificación de campaña o personalidades, en las revisiones semestrales.

Presupuesto:

A continuación, se observan las cifras que conforman la inversión, correspondientes a los recursos y acciones del proyecto:

P.A	Tipo de recurso	Unidad	Precio unitario	Cantidad unidades	Total
PLAN 1	2 Developers Backend	Recurso/Mes	1.176.710 ARS	6	7.060.260 ARS
	4 Developers Mobile	Recurso/Mes	2.353.420 ARS	6	14.120.520 ARS
	2 Developer Frontend	Recurso/Mes	1.176.710 ARS	6	7.060.260 ARS
	4 Testers	Recurso/Mes	713.032 ARS	6	4.278.192 ARS
Subtotal Objetivo 1					32.519.232 ARS
PLAN 2	Programa Ejecutivo en Ventas y Desarrollo Comercial	Certificacion	24.300 ARS	100	2.430.000 ARS
	Curso de Técnicas de Ventas a Distancia	Certificacion	7.200 ARS	100	720.000 ARS
	Curso de Psicología y Comportamiento del Consumidor online	Certificacion	8.100 ARS	100	810.000 ARS
Subtotal Objetivo 2					3.960.000 ARS
PLAN 3	Agencias de registro en Marketing 2023	Plan anual	30.000.000 ARS	1	30.000.000 ARS
	Agencias de registro en Marketing 2024	Plan anual	57.000.000 ARS	1	57.000.000 ARS
	Agencias de registro en Marketing 2025	Plan anual	91.200.000 ARS	1	91.200.000 ARS
Subtotal Objetivo 3					178.200.000 ARS
Total Inversión					214.679.232 ARS

Fuente: elaboración propia.

Análisis financiero:

Con el fin de brindar claridad al análisis se detallan los supuestos:

PREMISAS GENERALES							
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años y proyección del mercado.							
2. El desarrollo no implica costos operativos ni gastos de personal ya que Naranja X app se encuentra en producción con recursos asignados.							
3. Los gastos analizados corresponden a los costos de inversión.							
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación REM del BCRA.							
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA.							
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2021.							
COEFICIENTE DE INFLACIÓN (REM)							
2022		2023		2024		2025	
100,3%	1,003	90,5%	0,905	66,8%	0,668	66,8%	0,668

Análisis de indicadores financieros:

INVERSION	-\$ 214.679.232
FLUJO DEL PERIODO 1	-\$ 11.163.697
FLUJO DEL PERIODO 2	\$ 189.043.500
FLUJO DEL PERIODO 3	\$ 934.801.396
VAN	\$ 8.624.907
TIR	79,32%
ROI	851%

VAN: con obtención de \$8.624.907 como excedente de valor presente de los flujos de fondos observamos un resultado positivo y alentador. Esto permite concluir que el proyecto no solo recupera la inversión de \$214.679.232 a tres años, obteniendo un beneficio sobre rendimiento mínimo deseado fijado en la tasa plazo fijo o Leliq del BCRA.

TIR: la cifra obtenida para este indicador se ubica por arriba de la Tasa K de referencia utilizada en el flujo con valor del 75% ya que el proyecto no requiere de apalancamiento externo y podrá realizarse con el uso de capital propio. El resultado nos permite concluir un retorno del 79,32% por cada peso invertido sobre un proyecto que luego del análisis se puede afirmar que no implica mayores riesgos.

ROI: La relación de rendimiento entre la inversión en pesos y la utilidad obtenida arroja un valor del 851%. Si bien esta cifra no indica un valor actualizado, permite concluir desde el punto de vista financiero la factibilidad de la inversión con un resultado alentador, sumado a las conclusiones de los indicadores anteriormente desarrollados.

Se detalla el flujo de fondos proyectado del plan estratégico la inversión a realizar en 3 años:

	2023	2024	2025
Beneficio	85.100.823	378.528.462	1.578.463.686
Tasa k (plazo fijo / Leliq BCRA)	75%		
ingresos por comisión	\$ 85.100.823	\$ 378.528.462	\$ 1.578.463.686
Imp Gananc	\$ 29.785.288	\$ 132.484.962	\$ 552.462.290
Utilidad d/impuestos	\$ 55.315.535	\$ 246.043.500	\$ 1.026.001.396
Desarrollo App	\$ 32.519.232		
Capacitación	\$ 3.960.000		
Plan de Marketing	\$ 30.000.000	\$ 57.000.000	\$ 91.200.000
Utilidad neta Naranja X app	-\$ 11.163.697	\$ 189.043.500	\$ 934.801.396

Utilidad sobre Resultados Financieros:

RESULTADOS CON PLAN					
	EEFF Real		En miles de pesos Proyectados		
	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado neto del ejercicio	\$ 9.120.566	\$ 18.268.494	\$ 36.922.376	\$ 61.738.521	\$ 103.591.739
RESULTADOS SIN PLAN					
	EEFF Real		En miles de pesos Proyectados		
	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado neto del ejercicio	\$ 9.120.566	\$ 18.268.494	\$ 36.889.470	\$ 61.531.635	\$ 102.634.768
INCREMENTO DE UTILIDAD					956.972

Aplicada la inversión del desarrollo de producto Naranja X app sobre los Resultados Financieros proyectados de Tarjeta Naranja podemos observar el diferencial positivo respecto a la proyección sin inversión. Con un valor estimado al final del horizonte de análisis de pesos 956.972.000 equivalente a un incremento del 1%, se estima un logro superador del objetivo general establecido sobre los 900M de pesos.

En el [Anexo 13](#) se encuentran las proyecciones de estados financieros completas (RRFF al 2025 con plan vs sin plan).

Conclusión y recomendaciones

Es el momento. Las premisas que traccionan la propuesta ya esta presente en nuestra actualidad.

Los resultados que ofrecen los análisis de situación y mercado sobre los hitos que hablan del comportamiento de los usuarios exigen que se plantee un plan donde los servicios digitales, tanto financieros como los no financieros, estén al alcance de los clientes de Naranja.

La propuesta detallada a lo largo del reporte aparece como una alternativa viable, no solo en su propia finalidad, si no como apertura para que la compañía puede expandir su *core* sobre productos que aun no lo ubican entre los principales actores del mercado.

Dentro de un plan integral apalancado en la excelencia de su cadena de valor se brinda una estrategia para el desarrollo de funcionalidades tecnológicas en un producto que se encuentra en su etapa de crecimiento, que, al contar con una inyección presupuestaria, podría transformarse en una futura estrella dentro de los servicios brindados, al punto de mejorar no

solo la utilidad por beneficios generados, si no también potenciales ahorros y mejoras sustentables.

Si bien es posible que ante otras propuestas de inversión no sea la de mejores resultados, es necesario contemplar que las billeteras digitales proyectan un crecimiento por demás llamativo, y ante la incertidumbre del escenario económico a corto, mediano y largo plazo, posponer el desarrollo de Naranja X app podría tener un resultado negativo, al tener que realizarse la inversión en años futuros con costos por arriba de los detallados y/o quedar muy lejos de posicionar el producto entre los mejores.

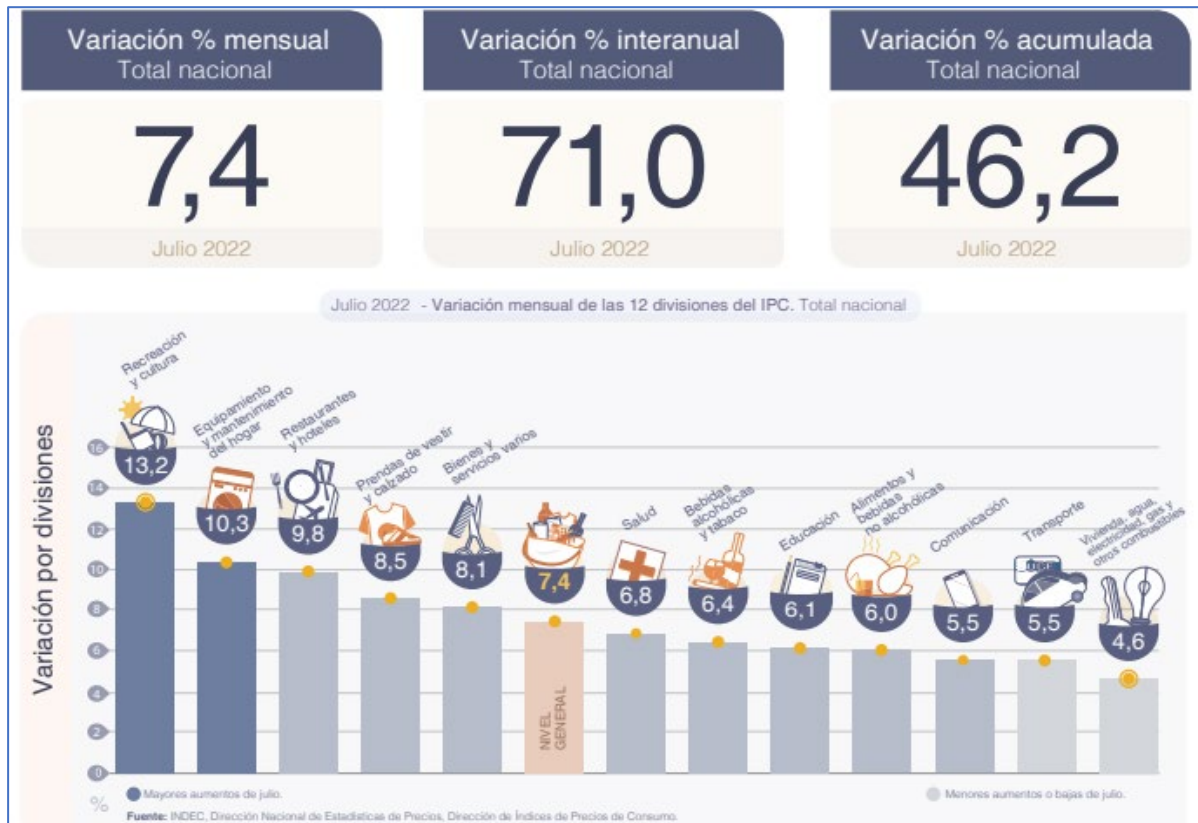
La magnitud de la compañía tanto como del proyecto amerita recomendar que a futuro se deberán analizar los beneficios que brindaría la posibilidad de que los usuarios modifiquen su comportamiento respecto a los servicios bancarizados e incrementen las cifras colocadas en la app para la obtención de intereses por fondos común de inversión, al avanzar el desinterés por el uso de dinero, la extracción de efectivo y la comodidad que brindan las transacciones no físicas.

Por otro lado, se estima que con el incremento de usuarios que utilizaran los servicios ofrecidos por el desarrollo, se podrá generar un ahorro respecto a la emisión de tarjetas prepagas, consideradas un producto obsoleto en el corto plazo. De esta manera el impacto sobre la huella de carbono de la compañía sería proporcionalmente disminuido.

Si algo se destaca a lo largo de la historia del grupo Naranja es su capacidad para enfocarse en el cambio, su visión a futuro y su más sincera misión de brindar servicios de excelencia para seguir creciendo junto con sus clientes.

Anexos

Anexo 1



Fuente: INDEC

Anexo 2

Cuadro 1. Estimador mensual de actividad económica

Período	Respecto al mes anterior (desestacionalizado) (%)	Respecto al mes anterior (tendencia-ciclo)	Respecto a igual mes del año anterior	Acumulado del año respecto al acumulado de igual período del año anterior
Variación porcentual				
2021				
Julio	0,9	0,6	11,4	10,6
Agosto	1,6	0,6	12,7	10,9
Septiembre	0,8	0,6	11,3	10,9
Octubre	-0,7	0,6	6,8	10,5
Noviembre	1,2	0,5	9,5	10,4
Diciembre	1,4	0,5	10,4	10,4
2022				
Enero	-0,8	0,5	5,1	5,1
Febrero	1,2	0,4	8,5	6,8
Marzo	-0,6	0,4	4,6	6,0
Abril	0,2	0,4	5,5	5,9
Mayo	0,1	0,4	7,6	6,2
Junio	1,1	0,4	6,4	6,3

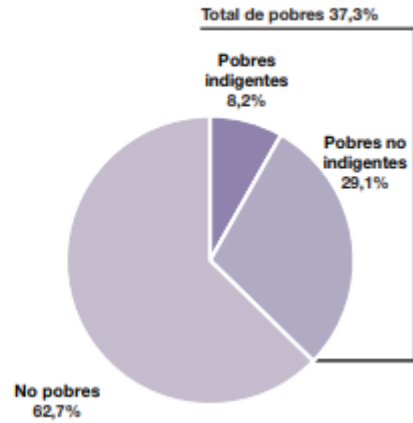
Fuente: INDEC

Anexo 3

Incidencia de pobreza e indigencia. Hogares



Incidencia de pobreza e indigencia. Personas



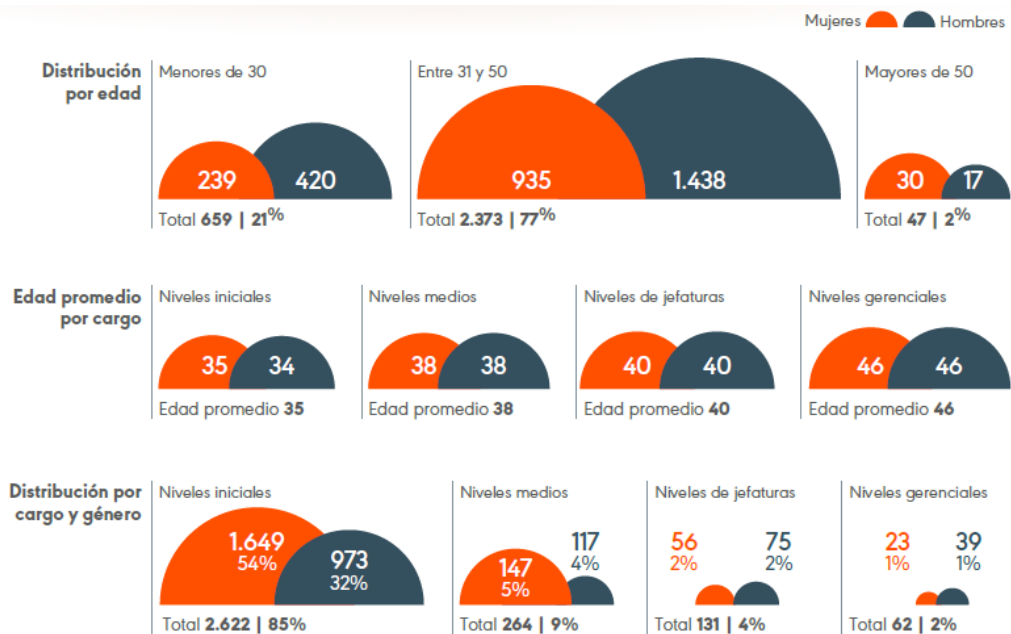
Fuente: INDEC

Anexo 4

	4° T 2020	1° T 2021	2° T 2021	3° T 2021	4° T 2021
Tasa de empleo	40,1%	41,6%	41,5%	42,9%	43,6%
Ocupados ausentes	6,3%	9,4%	4,8%	3,7%	2,4%
Ocupados con trabajo desde la vivienda	20,2%	17,1%	17,9%	12,8%	10,5%
Asalariados que utilizaron sus propias maquinarias/equipos para realizar su trabajo	13,6%	11,5%	9,5%	6,6%	5,2%

Fuente: INDEC.

Anexo 5



Fuente: Naranja.

Anexo 6

FODA

Fortalezas

- Ventaja comparativa a partir del reconocimiento de marca y fidelización de clientes principalmente en el interior del país.
- Cobertura en todo el territorio nacional tanto físicamente como con servicios digitales.
- Excelente clima laboral, reconocido en el ámbito profesional, destacándose como empresa líder para la mujer.
- Estrategias eficientes de formación de líderes y captación de talentos.
- Capacidad de adaptación al cambio fundamentada en los hitos de su trayectoria.
- Desarrollos tecnológicos y sustentabilidad como foco de su plan estratégico desde 2019.

Amenazas

- Tendencia de disminución del consumo, consecuencia de la recesión periódica y del contexto económico a nivel país.
- Incremento de los usuarios en el uso de bancos digitales, inversiones en criptomonedas, y transacciones por QR, herramientas con las que cuentan competidores directos.
- Competidores en crecimiento: los líderes del mercado *Fintech* se proyectan en un crecimiento continuo a partir de los desarrollos digitales en sus apps en contexto al nuevo comportamiento de los consumidores.

Debilidades

- Producto Naranja X app con falta de desarrollos para los servicios en crecimiento, como dólar MEP o lector QR para el pago de consumos, transferencias, entre otros.
- Marketing deficiente respecto a la presentación de beneficios y acciones, tanto en el ámbito laboral como en su participación comunitaria.
- Tasas de financiación en su producto tarjeta naranja por encima de los valores del mercado en comparación con los principales competidores.

Oportunidades

- Cifras en crecimiento respecto al *e-commerce*: el comportamiento de los usuarios se refleja en el crecimiento de compras por internet acelerado por la pandemia.
- Incremento de las transacciones no físicas a partir del uso de dispositivos móviles para gestiones financieras y no financieras, como ser transferencias y pagos con QR o links.
- Plan Transferencia 3.0 del BCRA generando códigos QR para todos los comercios.

Fuente: Elaboración propia en base a Modelo DAFO.

Anexo 7

Matriz BCG

<p>Estrella</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarjeta Naranja (crédito) <p>Con 8,6 millones de plásticos en el mercado, y en alianza con <i>Visa</i>, <i>MasterCard</i> y <i>Amerian Express</i>. 272.830 comercios adheridos con beneficios dedicados.</p>	<p>Incognito</p> <ul style="list-style-type: none"> Naranja X <p>Con la app aun en desarrollo alineado con su plan de digitalización y las cifras de era digital potenciados por COVID19, con posibilidades de ser el próximo producto <i>estrella</i> si contará con la preponderancia respecto a las tendencias del mercado meta. (Ver anexo 8)</p>
<p>Vaca</p> <ul style="list-style-type: none"> Prestamos <p>Producto brindado desde los orígenes de Tarjeta Naranja, se encuentra maduro y estable. Actualmente las tasas de interés del mercado no son las más adecuadas para el crecimiento de este.</p>	<p>Perro</p> <ul style="list-style-type: none"> Toque Naranja Pos Libros y revistas <p>Productos con baja participación de mercado, con competidores con vigencia en el mercado, y con sustitutos en crecimiento por pagos con QR con tarjetas digitalizadas o envíos de dinero.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a Matriz BCG, Bruce D. Henderson, 1973.

Anexo 8



Fuente: Naranja.

Anexo 9

Contrato	Agencia de registro de compras de medios	
Concepto	Descripción	KPI
Email Marketing	Correo electrónico con comunicación de la aplicación a contactos determinados por su potencialidad	Taza de apertura por destinatario
Instagram performance	Pieza publicitaria o contenido producido en formato pago en la red social	Recuento de <i>Views</i>
Youtube	Pieza publicitaria o contenido producido en formato pago plataforma YouTube	Recuento de <i>Views</i>
Twitter	Pieza publicitaria o contenido producido en formato pago en la red social	Recuento interacciones
Medios	Compra de espacios en medios digitales para comunicación de piezas publicitarias	Cantidad de clics
Google ADS	Compra de espacios en el buscador de google para optimizar el resultado de búsquedas	Cantidad de clics

Contrato	Agencia de registro de comunicación	
Concepto	Descripción	KPI
Instagram (canales propios)	Producción y publicación de contenidos de nuevos desarrollos de Naranja X	Cantidad de seguidores
Instagram (terceros)	Producción y publicación de contenidos de nuevos desarrollos por terceros (influencers)	Engagement rate / Tasa de interacciones
YouTube	Producción y publicación de contenidos de nuevos desarrollos de Naranja X	Recuento de <i>Views</i>

Fuente: elaboración propia.

Anexo 10

Salarios de mercado sobre recursos requeridos para el proyecto:

Posición de Developers Backend, Mobile, Frontend:




¿Cuál es el sueldo más alto para un Senior Software Engineer en Argentina?

El sueldo más alto de Senior Software Engineer en Argentina es de \$ **588.355** por mes.

Posición de Testers:

Sueldos para Tester en Argentina

Actualizado el 20 de oct de 2022

 Confianza muy alta

\$ 111.677 /mes

Sueldo base promedio

105 sueldos



¿Cuál es el sueldo más alto para un Tester en Argentina?

El sueldo más alto de Tester en Argentina es de \$ **178.258** por mes.

Anexo 11

Detalle de curso que conforman el paquete de capacitación objetivo:

Gestión y Management

Programa Ejecutivo en Ventas y Desarrollo Comercial

Código: 292 

★★★★★ (4.59/5)

Para agendar

SEDE
Online en Vivo - Zoom

DÍAS
El Programa de dictará los días Martes y Viernes en el horario de 19 a 22 hs.

DURACIÓN
36hs (en 12 clase/s)

PROFESOR
Javier Tedesco

Valor del curso


6 cuotas de
\$4.050

Valor total del curso \$24.300 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES

1 pago de
\$24.300

Marketing

Curso de Técnicas de Ventas a Distancia

Código: 707 

★★★★★ (4,75/5)

Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato

Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás aguardar 96hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma virtual

DURACIÓN
12hs

PROFESOR
Lorena Guzmán

Valor del curso
6 cuotas de
\$1.200

Valor total del curso \$7.200 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES

1 pago de \$7.200

Curso de Técnicas de Ventas a Distancia

Marketing

Curso de Psicología y Comportamiento del Consumidor online

Código: 2708 

★★★★★ (4,78/5)

Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato

Una vez que estés inscripto y hayas abonado el curso, deberás aguardar 96hs. hábiles para recibir en tu mail, el acceso a la plataforma virtual

DURACIÓN
15hs

PROFESOR
Andrea Cristina Castro

Valor del curso
6 cuotas de
\$1.350

Valor total del curso \$8.100 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES

1 pago de \$8.100

Curso de Psicología y Comportamiento del Consumidor online

*Anexo 12***Tarjeta Naranja S.A.**

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

Notas a los Estados Financieros (Cont.)

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

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

NOTA 14 – GASTOS DE PUBLICIDAD

	31.12.2021	31.12.2020
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(786.813)	(811.480)
Publicidad en comercios	(6.864)	(22.413)
Publicidad regional	(56.758)	(83.601)
Total	(850.435)	(917.494)

Anexo 13

Proyección de RRFF con planes:

	EEFF Real	En miles de pesos			
		2021	2022	2023	2024
Ingresos por servicios	33.360.452	66.820.985	127.293.977	212.326.354	354.160.358
Ingresos por servicios Naranja X app (plan 1 + plan 2 + plan 3)	0		85.101	378.528	1.578.464
Egresos directos por servicios	7.477.450	14.977.332	28.531.818	47.591.073	79.381.909
Ingresos netos por servicios	25.883.002	51.843.653	98.847.260	165.113.810	276.356.913
Ingresos por financiación	52.682.186	105.522.419	201.020.207	335.301.706	559.283.245
Egresos por financiación	13.659.411	27.359.800	52.120.419	86.936.860	145.010.682
Ingresos netos por financiación	39.022.775	78.162.618	148.899.788	248.364.846	414.272.564
Resultado neto por inversiones transitorias	336.488	673.985	1.283.942	2.141.616	3.572.215
Total de ingresos operativos	65.242.265	130.680.257	249.030.990	415.620.272	694.201.691
Cargos por incobrabilidad	7.932.904	15.889.607	30.269.701	50.489.861	84.217.088
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	57.309.361	114.790.650	218.761.289	365.130.411	609.984.603
Gasto Proyecto desarrollo QR + Link Naranja X app (plan 1)			32.519		
Gastos de personal	11.526.109	23.086.796	43.980.347	73.359.219	122.363.177
Gastos por Capacitación (plan 2)			3.960		
Impuestos y tasas	10.252.580	20.535.918	39.120.923	65.253.700	108.843.172
Gastos de publicidad	850.435	1.703.421			
Gastos de publicidad plan estrategico Naranja X app (plan 3)			30.000	57.000	91.200
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	3.145.563	6.300.563	12.002.572	20.020.290	33.393.844
Otros egresos operativos	5.344.988	10.706.011	20.394.951	34.018.778	56.743.322
Total egresos operativos	31.119.675	62.332.709	115.532.753	192.708.987	321.434.714
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	26.189.686	52.457.941	103.228.536	172.421.424	288.549.889
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	52.628	105.414	200.813	334.957	558.708
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	11.962.464	23.960.815	45.645.353	76.136.449	126.995.598
Resultado antes del impuesto a las ganancias	14.174.594	28.391.712	57.382.369	95.950.018	160.995.584
Impuesto a las ganancias	5.054.028	10.123.218	20.459.994	34.211.497	57.403.844
Resultado neto del ejercicio	9.120.566	18.268.494	36.922.376	61.738.521	103.591.739

Proyección de RRF sin planes:

	En miles de pesos				
	EEFF Real	Proyectado con inflación REM de BCRA			
	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por servicios	33.360.452	66.820.985	127.293.977	212.326.354	354.160.358
Ingresos por servicios Naranja X app (plan 1 + plan 2 + plan 3)	0		0	0	0
Egresos directos por servicios	7.477.450	14.977.332	28.531.818	47.591.073	79.381.909
Ingresos netos por servicios	25.883.002	51.843.653	98.762.159	164.735.281	274.778.449
Ingresos por financiación	52.682.186	105.522.419	201.020.207	335.301.706	559.283.245
Egresos por financiación	13.659.411	27.359.800	52.120.419	86.936.860	145.010.682
Ingresos netos por financiación	39.022.775	78.162.618	148.899.788	248.364.846	414.272.564
Resultado neto por inversiones transitorias	336.488	673.985	1.283.942	2.141.616	3.572.215
Total de ingresos operativos	65.242.265	130.680.257	248.945.889	415.241.743	692.623.228
Cargos por incobrabilidad	7.932.904	15.889.607	30.269.701	50.489.861	84.217.088
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	57.309.361	114.790.650	218.676.188	364.751.882	608.406.140
Gasto Proyecto desarrollo QR + Link Naranja X app (plan 1)			0		
Gastos de personal	11.526.109	23.086.796	43.980.347	73.359.219	122.363.177
Gastos por Capacitación (plan 2)			0		
Impuestos y tasas	10.252.580	20.535.918	39.120.923	65.253.700	108.843.172
Gastos de publicidad	850.435	1.703.421			
Gastos de publicidad plan estrategico Naranja X app (plan 3)			0	0	0
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	3.145.563	6.300.563	12.002.572	20.020.290	33.393.844
Otros egresos operativos	5.344.988	10.706.011	20.394.951	34.018.778	56.743.322
Total egresos operativos	31.119.675	62.332.709	115.498.793	192.651.987	321.343.514
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	26.189.686	52.457.941	103.177.395	172.099.895	287.062.625
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	52.628	105.414	200.813	334.957	558.708
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	11.962.464	23.960.815	45.645.353	76.136.449	126.995.598
Resultado antes del impuesto a las ganancias	14.174.594	28.391.712	57.331.229	95.628.489	159.508.320
Impuesto a las ganancias	5.054.028	10.123.218	20.441.759	34.096.854	56.873.552
Resultado neto del ejercicio	9.120.566	18.268.494	36.889.470	61.531.635	102.634.768