

UNIVERSIDAD SIGLO 21



REPORTE DE CASO

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA NARANJA X
PARA POSICIONARSE COMO LA FINTECH MÁS ELEGIDA POR LOS
ARGENTINOS”**

ORTEGA, GUSTAVO MARTIN

DNI: 27.668.259

LEGAJO: VADM16153

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

2022

Resumen

¿Naranja X está preparada para competir en un mercado que cada vez evoluciona tecnológicamente más rápido? ¿Es suficiente su cartera de productos para satisfacer la demanda de los consumidores? ¿Cuenta con lo necesario para convertirse en la fintech más elegida?

El presente trabajo aborda, mediante la realización de una planificación estratégica, el desarrollo de nuevos productos, aplicando estrategias que permitan penetrar en los segmentos de altos ingresos, así como también poder incorporar los potenciales clientes que se van sumando al mercado, llegando a cada uno de forma única, apelando a sus gustos, intereses y necesidades de forma individualizada, con el objetivo de incrementar la rentabilidad.

Se tiene en cuenta el análisis interno y del entorno de la empresa para exponer la conveniencia de avanzar con la propuesta, sobre la base de un plan concreto, medible y por sobre todo, proyectando con variables propias de un escenario conservador, el cual demuestra la factibilidad del plan de implementación propuesto.

Palabras clave: Planificación estratégica, fintech, criptomonedas, segmentación, billetera virtual.

Abstract

Is Naranja X prepared to compete in a market that is evolving faster and faster technologically? Is its product portfolio sufficient to satisfy consumer demand? Does it have what it takes to become the most chosen fintech by Argentines?

This paper addresses, through strategic planning, the development of new products, applying strategies to penetrate high-income segments, as well as to incorporate potential customers that are joining the market, reaching each of our potential customers in a unique way, appealing to their tastes, interests and needs in an individualized way, with the aim of increasing profitability.

The internal analysis and the company's environment are taken into account to expose the convenience of moving forward with the proposal, based on a concrete, measurable plan and above all, projecting with variables of a conservative scenario, which demonstrates the feasibility of the proposed implementation plan.

Keywords: Strategic planning, fintech, cryptocurrencies, segmentation, virtual wallet.

Índice

Introducción	1
Análisis Situacional	3
Análisis del Macro Entorno	3
Factor Político	3
Factor Económico	3
Factor Social	4
Factor Tecnológico	4
Factor Ambiental	5
Factor Legal	5
Análisis del Micro Entorno	5
Poder de Negociación de los Proveedores	5
Poder de Negociación de los Clientes	6
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	6
Rivalidad entre Competidores Existentes	6
Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos	7
Análisis Interno	7
Cadena de Valor	7
Actividades Primarias	7
Actividades de Soporte	9
Matriz BCG	10
Organigrama	11
Estilo de Gestión	12
Cultura Organizacional	12
Análisis FODA	12
Fortalezas	12
Oportunidades	13
Debilidades	13
Amenazas	13
Análisis de Mercado	14
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de Implementación	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	20
Objetivo número 1	20

Objetivo número 2	21
Objetivo número 3	21
Alcance	22
Temporal	22
Geográfico	22
Recursos involucrados	22
Actividades	23
Etapa Estratégica	23
Etapa Táctica	23
Puntos de control	29
Inversión e indicadores	30
Conclusiones y Recomendaciones	31
Conclusiones	31
Recomendaciones	31
Referencias	33
Anexos	39
Anexo 1 Árbol de problemas del caso	39
Anexo 2 Análisis del Macro Entorno. Análisis PESTEL	40
Factor Político	40
Factor Económico	40
Factor Social	41
Factor Tecnológico	41
Factor Ambiental	42
Factor Legal	42
Anexo 3 Misión, visión y propósito	43
Visión	43
Misión	43
Propósito	43
Anexo 4 Costo de desarrolladores	43
Anexo 5 Costo de Campaña de Marketing	44
Anexo 6 Plan de Acción 1	49
Anexo 7 Plan de Acción 2	51
Anexo 8 Plan de Acción 3	54
Anexo 9 Indicadores Financieros	55
Anexo 10 Rentabilidad de la empresa	58
Anexo 11 Inmueble en C.A.B.A.	58

Introducción

El presente documento responde a un reporte de caso, correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo XXI, cuya línea temática es la de Planificación Estratégica, aplicada a la empresa Tarjeta Naranja, uno de los principales proveedores en Argentina de tarjetas de créditos, representando un 19 % de los usuarios. A través de la estrategia de desarrollo de mercado se permitirá captar nuevos clientes, logrando un aumento en la rentabilidad financiera de la empresa.

Si bien Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, la historia del grupo se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Un hito importante de la empresa ocurre en 1995, cuando Banco Galicia accede como accionista, activando la expansión en todas las regiones del país.

Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento que ha llevado a la empresa al lugar actual.

Tarjeta Naranja hoy es líder en su categoría, alcanzando cobertura nacional con las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios. Su Casa Central está ubicada en la ciudad de Córdoba, además de contar con 238 sucursales.

En 2017 pasaron a llamarse Naranja, apuntando a difundir sus productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. En el año 2019 inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un salto al futuro de los nuevos negocios digitales. Finalmente en mayo del 2021 Naranja se convirtió en Naranja X, convirtiendo a la principal emisora de tarjetas de crédito en una fintech.

Más allá del éxito logrado por la empresa a lo largo de su trayectoria, Naranja X presenta una serie de inconvenientes, determinando a continuación el problema principal a resolver.

En este sentido, se observa una deficiente división del mercado, no pudiendo satisfacer la demanda de varios segmentos del mismo. Este problema genera múltiples efectos, como ser la disminución de la rentabilidad, la pérdida de presencia de marca en el segmento de nuevos

usuarios (los más jóvenes), así como también la pérdida de posicionamiento en el mercado de la marca.

Claro está que dichos efectos están originados por diferentes causas, entre las cuales se mencionan principalmente tres.

1. No operar con criptoactivos. El uso de aplicaciones tecnológicas no adaptadas, así como el marco legal poco claro en materia de regulación y previsión, contribuyen fuertemente en este punto
2. No contar con un paquete de productos premium para niveles socioeconómicos altos. Por tan sólo mencionar los más significativos, cuestiones como la imposibilidad de cobro de sueldo a través de Naranja X, así como la falta de un plan de marketing consistente, aportan a la causa.
3. Insuficiente diversificación de la cartera de productos para el sector socioeconómico mencionado. Aquí se puede apreciar principalmente cómo la falta de diseño de nuevos tipos de productos colabora con la causa.

Ver información complementaria en [Anexo 1: Árbol de problemas del caso](#).

A efectos de presentar antecedentes teóricos, se menciona que:

Ninguna empresa puede alcanzar el éxito si trata de satisfacer las expectativas de toda la gente. Por ello, propuso que los gerentes deben seleccionar una estrategia que dé a su organización una ventaja competitiva, ya sea logrando los costos más bajos en la industria o diferenciándose significativamente de sus competidores (Robins y Coulter, 2014, p. 249)

Aunque Porter afirmaba que es necesario buscar el desarrollo de la ventaja de costos bajos o de diferenciación para evitar que la organización quede atrapada en el medio; las investigaciones más recientes han demostrado que es posible lograr ambas y generar un alto desempeño. Por supuesto, se trata de una meta difícil de lograr, toda vez que habría que mantener los costos bajos y diferenciarse de verdad. (Robins y Coulter, 2014, p. 250)

La ventaja competitiva conduce a una rentabilidad superior. En su nivel más básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores: 1) el valor que

los clientes adjudican a los productos; 2) el precio que una compañía cobra por sus productos, y 3) los costos por crear esos productos. El valor que los clientes adjudican a un producto refleja la utilidad que derivan de él o la felicidad o la satisfacción que obtienen al consumirlo o poseerlo. (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 85)

Análisis Situacional

Se desarrolla una evaluación integral del macro y micro entorno, así como también sobre los aspectos internos de la empresa. La orientación de dicha evaluación obedece al análisis de las causas y efectos planteados en el [Anexo 1: Árbol de problemas del caso](#), donde resumidamente se recuerda el problema que radica en la deficiente división del mercado, no pudiendo satisfacer la demanda de varios segmentos del mismo. Para ello se utilizan las herramientas PESTEL, 5 fuerzas de PORTER, Cadena de Valor, Matriz BCG y Matriz FODA.

Análisis del Macro Entorno

Para el análisis del macro entorno se utilizará la herramienta denominada PESTEL.

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. (Parada, 2015)

A continuación, se presenta a modo de resumen, los factores analizados, los que se encuentran con mayor detalle en el [Anexo 2 Análisis del Macro Entorno. Análisis PESTEL](#).

Factor Político

La crisis política y de gobernabilidad manifiesta, incide negativamente en las inversiones que las empresas del sector necesitan recibir, en su gran mayoría, para poder continuar operando y desarrollarse.

Sin importar el *color* político, las medidas tomadas en los últimos gobiernos apuntan a aumentar la bancarización de todas las transacciones posibles, lo que genera que el mercado esté en constante aumento y desarrollo.

Pero quienes realicen en forma habitual la venta de bienes para consumo final, presten servicios de consumo masivo, realicen obras o efectúen locaciones de cosas muebles, deberán aceptar tarjetas de débito como medio de pago, así como también tarjetas

prepagas no bancarias u otros medios equivalentes, entendiéndose que deberán brindarles a los clientes la posibilidad de realizar las operaciones de pago a través de terminales POS. (AFIP, s.f.)

A partir de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2020-2023, se presenta una estrategia enfocada a nivel nacional para promover de manera sistemática el nivel de inclusión financiera en la población. (ARGENTINA.GOB.AR, 2020)

Factor Económico

En un contexto de tan alta inflación, con el riesgo e incertidumbre de no conocer cuál será el techo máximo, algunos economistas hablan de escenarios de hiperinflación. (Montenegro, 2022)

Esta situación genera una situación que se puede denominar de *boom* de consumo, dado que muchos argentinos están gastando su dinero para "ahorrar". Con acceso limitado a su instrumento favorito de ahorro, el dólar -por el tope de los US\$200 "oficiales" y el precio récord del "blue", muchos optan en vez por comprar bienes durables para mantener el valor de su dinero, comprar dólar "blue", o lo gastan en actividades que les dan placer, como salir a comer, ver un espectáculo o viajar. (Cambior, 2022)

Por lo explicado anteriormente, este proceso inflacionario genera grandes volúmenes de transacciones en el mercado financiero, permitiendo a las empresas de la Industria, generar mayor rentabilidad como parte de las comisiones que conforman su participación en cada operación de compra/venta.

Factor Social

Si bien el número de población se va incrementando año a año, generando una mayor cantidad de potenciales clientes, en contraste con ello, se observa que, el porcentaje que más crece lo constituye el de las personas en situación de pobreza.

Aunque las familias más relegadas en la pirámide social también consumen, lo hacen mayoritariamente desde una economía no registrada. Este factor es el gran enemigo para las

empresas que conforman el sector, puesto que las operaciones las realizan en efectivo, quedando fuera del circuito financiero.

Entre los variados cambios de hábitos que trajo la pandemia de coronavirus, uno tiene que ver con el manejo del dinero. Ante la necesidad de evitar el contacto, muchas personas empezaron a utilizar medios de pago digitales y, especialmente, billeteras virtuales. En tanto, existen alrededor de 8 millones de usuarios, según la Cámara Argentina de Fintech. (Cámara Argentina de Fintech, 2021)

Factor Tecnológico

El aspecto tecnológico es muy importante y, dadas las políticas de inversión para impulsar la investigación y desarrollo, seguido de una mejora constante en los medios de comunicación digital, como internet, conectividad 5G, etc., se genera un terreno propicio para el desarrollo y la expansión de las empresas digitales.

La industria de pagos digitales está marcando una rápida aceleración a nivel global a medida que los usuarios y el mercado en general perciben las ventajas de estas nuevas modalidades por sobre los sistemas de pago tradicionales. En el plano local, más específicamente en la introducción, hacemos mención a las medidas adoptadas por el BCRA con el objeto de promover un mayor uso de los medios de pago electrónicos. A esto debe sumarse el crecimiento del comercio electrónico (que tuvo una suba exponencial con motivo de la pandemia del COVID-19) y las tarjetas prepagas, entre otros. Todos estos factores contribuyen a permitir la incorporación de nuevos jugadores apalancados en la tecnología, ofreciendo menores comisiones y experiencias de usuarios más personalizadas. Las empresas tecnológicas obtienen su diferencial comercial a través de la escala. Una vez que su infraestructura interna y código de software se encuentran en una etapa avanzada, los costos de incorporación de nuevos usuarios y su mantenimiento se reducen drásticamente. (Bastante M., 2020)

Factor Ambiental

Según los datos relevados, se observa que las compañías que hagan un uso responsable y arbitren los medios para cuidar el medioambiente, tendrán una ventaja competitiva en relación a lo que la sociedad cada día más, está demandando.

Factor Legal

Si bien el BCRA determinó que los Bancos no puedan realizar operaciones con criptoactivos, al dejar fuera del veto a las Fintech, se abre una oportunidad enorme para desarrollar productos en un mercado donde se aseguran no tener la competencia de los gigantes financieros.

Análisis del Micro Entorno

Para el análisis del micro entorno se utilizará la herramienta denominada Las 5 fuerzas de Porter.

Poder de Negociación de los Proveedores

Existe una gran diversidad y cantidad de proveedores que se requieren para todo el proceso productivo, los cuáles van, desde su expresión más simple como artículos de oficina, hasta cuestiones tan específicas como el proveedor de recursos informáticos en la nube (AWS, GCP, Azure).

Cabe destacar la gran variedad de servicios dado que, si bien en el caso de los rubros simples, dichos proveedores pueden ser reemplazados fácilmente, en caso de un cambio repentino en un proveedor de servicios informáticos, cambiando por ejemplo la matriz de costos de un determinado servicio, la complejidad crece exponencialmente.

Por lo expuesto, se considera que el poder de negociación de los proveedores es moderado.

Poder de Negociación de los Clientes

Cada cliente en una empresa financiera, como una Fintech, representa, en términos de ingresos, una pequeña cantidad si se compara con el número total de las ventas. Además, considerando la gran dispersión geográfica entre los mismos y no estar organizados, se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes es bajo. No obstante, en caso de agruparse bajo alguna asociación de consumidores, esta relación de fuerza podría cambiar.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Se puede apreciar como durante los últimos años se ha incorporado un gran número de nuevos competidores en el sector. Si bien se requiere contar con un capital y una estructura comercial, la modalidad “as a Service”, permite ingresar al sector a partir de la tercerización de los diferentes servicios, pagando en relación al uso que se requiere. Sumando a esto la débil regulación legal de la industria, el potencial y capacidad tecnológico que existe en nuestro país, así como el desarrollo de productos y servicios con alcance internacional, como las tarjetas prepagas y el mercado de criptomonedas, se puede concluir que al conjugar todos estos factores, la barrera para el ingreso de nuevos competidores es baja.

Rivalidad entre Competidores Existentes

Debido al crecimiento que ha acontecido en la industria, así como también con la proliferación de Fintech en los últimos años, se conoce que la rivalidad entre los competidores existentes es alta. Por tal situación, resulta fundamental encontrar estrategias y productos que diferencien a la empresa de sus competidores. Cualquier ventaja competitiva de este tipo, podría significar la diferencia para que la empresa sea la elegida por los potenciales clientes.

No obstante la alta competencia, así como el gran número de tarjetas de crédito emitidas (plástico), se aprecia un gran crecimiento en el último tiempo, con un incremento del 4,5% (395.744) entre diciembre del 2021 y el mismo mes del año anterior. Este incremento deja en evidencia que se trata de un mercado que tiene un alto número de potenciales clientes cada año (BCRA, 2022).

Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Se encuentran diversos productos sustitutos en el mercado donde opera la empresa. Entre ellos: préstamos de entidades privadas, las cuentas corrientes, dinero en efectivo (importante debido a la economía informal Argentina).

Si bien existen varios productos sustitutos, es destacable como sobretodo, en el caso de la financiación a través de entidades o financieras privadas, el interés casi usurero que se cobra, dan a las tarjetas de crédito una ventaja competitiva gracias a las planes con respaldo oficial como ser Ahora 12. Por lo expuesto, se considera moderada la amenaza de productos sustitutos.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística interna: La compañía tiene implementada toda su infraestructura informática sobre una plataforma resiliente en el cloud provider AWS. Las mismas proporcionan la capacidad de definir arquitecturas seguras, robustas, de alta disponibilidad, así como a su vez optimizar el gasto. Sobre dicha infraestructura se da soporte a los canales de interacción digitales con los clientes (Caminos, 2022).

Se expandió una nueva composición de soluciones tecnológicas fundadas en servicios en la nube, integración, automatización, monitoreo proactivo y herramientas de ciberseguridad, entre otras.

Además ha incorporado modelos basados en machine learning que permiten puntuar y pronosticar casos de riesgo, implementar mejores herramientas de cobranza ante situaciones de mora temprana, contar con procesos bien definidos y monitoreados que son utilizados para evitar fraudes financieros, mediante las diferentes auditorías internas y externas, que verifican el grado de cumplimiento en relación a las normativas SOX, según lo dispone la agencia independiente de los Estados Unidos SEC (Equipo de Responsabilidad Social, 2017).

Operaciones: Si bien Naranja X cuenta con una variada cartera de productos, las operaciones principales son la venta de servicios financieros como tarjetas de crédito, préstamos y seguros. Los productos se ofrecen a individuos mayores a 18 años que habiten en territorio Argentino. Si bien la gestión puede realizarse por cualquier canal, la evolución digital producto de la cuarentena obligatoria, ha permitido que los canales digitales de Naranja evidencien una significativa curva de crecimiento, alcanzando 600.000 nuevos usuarios digitales entre enero y septiembre del 2020. Puntualmente en el tercer trimestre, la participación del canal digital en ventas/adquisición de nuevos clientes registró una participación del 56,4 % sobre el total de ventas.

Logística externa: Como ha sucedido en la mayoría de las empresas que requieren enviar comunicaciones periódicas a sus clientes y, en línea con el avance del cuidado del medioambiente, si bien la logística externa antes se basaba en la entrega de tarjetas al cliente y

entrega de resúmenes y cartas de información, hoy en día, Naranja X ha migrado a un esquema más sustentable, donde se prioriza enviar toda la información por medios digitales. Esto ha permitido reducir drásticamente el uso excesivo de papel.

Las tarjetas se envían, ya sea por correos nacionales, a domicilio, donde la demora aproximada es de 12-16 días hábiles, mientras que si el envío es a una sucursal, la demora oscila entre 5-6 días hábiles (Naranja X, s.f.).

Marketing y Ventas: En el año 2002, Naranja integró a la empresa el área de Marketing. El área de Marketing expuso, desde sus comienzos, un desarrollo informal, y poco organizado, que en la actualidad exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos.

Además, hablando de marketing digital, se observa que apoyándose en estrategias de cross-selling, estrategia de ventas para estimular a los clientes a comprar un producto accesorio al que originalmente querían adquirir, permitió a Naranja X aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

Servicio Post Venta: Utilizando la herramienta digital NPS, se mide la satisfacción de los clientes, lo que les permite escuchar, conocer y gestionar 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. Esta herramienta se aplica en todos los canales de atención, ya sea en sus líneas telefónicas (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y las aplicaciones informáticas, puesto que desde 2019 sumaron la medición del chat en la web y en sus redes sociales.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la Empresa: El directorio aprueba y gestiona el plan estratégico de la empresa, dando seguimiento a los objetivos de la tarea, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos. Aprueban y supervisan el plan estratégico de negocio, los objetivos de gestión, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos.

Gestión de Recursos Humanos: La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos.

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

Estas destrezas y competencias se resumen en los cuatro “Comportamientos Naranja” que buscan que todo colaborador exteriorice y fomente: Lídero mi negocio, Soy protagonista y motor de nuestro desarrollo, Juego en equipo y Soy fanático de mis clientes.

Todo esto sumado a que en 2019, la empresa volvió a conseguir el segundo puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place To Work (categoría +1000 empleados).

Desarrollo de Tecnología: En relación al desarrollo tecnológico, la empresa apuesta fuerte por proyectos de Evolución Digital, buscando un crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología, a la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos. Por ejemplo, con su proyecto “Sucursal del Futuro”, se pudo reducir los tiempos de atención, al igual que los de espera y se eliminó o redujo la necesidad de uso de papel para la mayoría de los trámites (Di Mattia, 2020).

Compras: Los proveedores elegidos por la empresa deben compartir sus convicciones y, principalmente, su ética. Con el objetivo de potenciar la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

Analizando la información que surge como resultado de aplicar la herramienta, se observa que las áreas que aportan mayor valor son: Desarrollo de Tecnología y Servicio Post Venta.

En relación a la tecnología, desde el 2017, cuando pasaron a llamarse Naranja, la empresa ha venido apuntando a difundir sus productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. En el año 2019 inauguraron las primeras Sucursales del

Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Luego, al convertirse en Naranja X, se constituyeron como una fintech, que como su nombre lo indica, tiene a la tecnología como parte esencial de su razón de ser.

Por su parte, en relación al Servicio Post Venta, Naranja siempre ha apostado a diferenciarse en el trato personal y la atención al cliente, buscando aprovechar este punto como una ventaja competitiva. Por ejemplo, desde el año 2001 Tarjeta Naranja ha implementado el uso del Customer experience cuando aún no se conocía mucho sobre esta filosofía. (Equipo de redacción de Drew, 2020)

Matriz BCG

Producto Estrella: En este cuadrante se ubican Toque Naranja X, el lector de Naranja X, que se conecta por bluetooth al celular y permite cobrar con cualquier tarjeta a través del sistema contactless, chip o banda magnética, depositando el dinero en la cuenta de Naranja X (NaranjaX, s.f.). Más de 450.000 comercios y 100.000 emprendedores que tienen Toque en todo el país, ofrecen la posibilidad de pagar con las tarjetas de Naranja X (crédito y prepaga). En simultáneo, los más de 5,5 millones de clientes de la compañía acceden a planes y promociones especiales todos los días. (IProUP, 2022). Por ello, el producto se encuentra dentro de la categoría Estrella, puesto que no sólo tiene una participación importante del mercado, sino que está experimentando un gran crecimiento en el mismo.

Producto Vaca: En este cuadrante se ubican las tarjetas (Visa, MasterCard y American Express) por tratarse de los productos que generan un mayor ingreso y beneficio a la empresa, contando con una gran participación en el mercado. Tarjeta Naranja S.A. se mantuvo en 2021 como una de las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la empresa poseía 3.340.578 cuentas habilitadas. El total de tarjetas habilitadas es de 8.675.404, incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard, Naranja American Express y plásticos adicionales. (Price Waterhouse & Co S.R.L., 2022). Estos datos muestran como las tarjetas, en el caso de Naranja X, forman parte de su producto Vaca, puesto que cuentan con una gran participación en el mercado.

Producto Interrogante: Dado que en este cuadrante se ubican productos con participación débil en el mercado, cabe encuadrar aquí a los seguros (autos, motos, mascotas, hogar, etc.), Viajes Naranja X. Según información estadística de pólizas y cantidad de siniestros, provista por la Superintendencia de Seguros de la Nación, durante el 2020 se han emitido unas 39.252.053 pólizas. En contraste con el stock de 2.1 millones de seguros y asistencias que Naranja ha registrado en sus informes financieros, se observa una baja participación con un porcentaje de 5,35%. (ARGENTINA.GOB.AR, 2022)

Producto Perro: Bajo esta categoría de producto se encuentran aquellos que tienen un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Aquí se pueden encuadrar a los viajes y turismo, dado que no se trata de un producto propio, sino que se trata de una alianza para ofrecer productos de Despegar. (Infobae, 2020)

Organigrama

Su organigrama está conformado por un Directorio, con varias gerencias, como la de Seguridad de la Información, Auditoría, Compliance, Operaciones, Legales e Impuestos, etc. Los directores tienen a su cargo la definición de la visión, misión, propósito y la administración de Naranja.

Estilo de Gestión

Se trata de una organización ágil y flexible, donde se aplican metodologías ágiles que permiten generar resultados en poco tiempo. De esta forma, ofrecen mejores servicios a los clientes y, al mismo tiempo, empoderan a sus colaboradores para tomar decisiones.

Cultura Organizacional

En cuanto a sus valores, la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos valores son: Alegría del trabajo, Puertas abiertas, Mejora continua y Pirámide invertida.

Análisis FODA

La combinación de los análisis interno y externo se conoce como análisis FODA, el cual permite comprender la situación de la empresa a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas

Como primera fortaleza, se puede destacar el servicio al cliente, en todas sus modalidades, ya sea de manera presencial en las oficinas, así como en los canales virtuales. Clientes con conexión online las 24 horas y posibilidad presencial en 238 sucursales. Para medir y evolucionar la experiencia al usuario, utilizan una herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes denominada NPS.

Da un lugar preponderante a su compromiso y cuidado con el medio ambiente, convirtiéndose en una empresa neutra en carbono, es decir, “absorbiendo” la misma cantidad de CO2 que emiten. A su vez, en 2021, Naranja X instaló un parque solar en uno de sus edificios corporativos en la Ciudad de Córdoba, permitiendo ahorrar la emisión de 46 toneladas de CO2 (NaranjaX, 2021).

Por otra parte, se encuentra entre las entidades de emisión de tarjetas de la Argentina con muy buen nivel de facturación, lo que le brinda solidez económica.

Por último, si bien maneja un altísimo volumen de transacciones y trámites digitales, Naranja X cuenta con presencia física en todas las provincias de la Argentina.

Oportunidades

En primer lugar, hay expectativas de amplio desarrollo en mercados con posibilidad de ingreso al mercado, como ser el de criptoactivos.

También se observa una industria en crecimiento, lo que permite proyectar escenarios donde siguen incrementándose los volúmenes de clientes que operen con la empresa.

Por último, con la aparición de políticas públicas que buscan fomentar la inclusión financiera, surge una oportunidad para el negocio, puesto que las mismas expandirán el número de potenciales clientes, haciendo que muchas operaciones que se realizan en efectivo, pasen al mercado financiero.

Debilidades

Si bien Naranja X busca cada vez adoptar una forma de atención virtual, encuentra algunas limitaciones en sus sucursales relacionadas con las capacidades diferenciales que requieren aquellos clientes con discapacidad.

Por otra parte, desde sus comienzos cuenta con un desarrollo informal y poco organizado del área de marketing y otras áreas de la empresa, que exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla, en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de los recursos.

Amenazas

Si bien todas las empresas hoy están expuestas a riesgos informáticos relacionados con la ciberseguridad, en el caso de una Fintech, sube el nivel de exposición debido a su operación con activos financieros. No sólo se deben analizar los ataques realizados contra los clientes (phishing), sino también a los empleados encargados de mantener los sistemas, el software de la compañía, los datos almacenados, etc. Resguardar la seguridad de la infraestructura y los datos de sus clientes, constituye una necesidad sustancial, puesto que ante un incidente, la imagen y reputación de la empresa podrían verse significativamente afectadas. Inclusive podría presentarse un escenario de divulgación de datos sensibles, así como la pérdida de información crítica para el negocio.

En relación a la capacidad de compra y poder adquisitivo de los ciudadanos Argentinos en general, se cuenta con otra amenaza relacionada con la alta inflación, sumada a la crisis acarreada desde la pandemia Covid-19. El gobierno ha ido regulando varias veces las tasas de interés, así como también ha impuesto regulaciones diversas, que afectan tanto a la capacidad económica de los clientes, como al poder de maniobra de las entidades financieras.

Por último, se menciona a la entrada de nuevos competidores, dado que se vienen incorporando muchas nuevas fintech, las cuáles ingresan al mercado con fuertes beneficios para los clientes.

Análisis de Mercado

Como primer elemento a considerar, las compras con tarjeta de crédito vienen aumentando año tras año. Las tarjetas de crédito son uno de los mecanismos utilizados por los consumidores para afrontar sus gastos, pudiendo además contar con margen de maniobra ante cualquier emergencia. Se observa además un crecimiento interanual en la cantidad de transacciones. El aumento con las de crédito fue de 9,51% comparado con el período anterior y del 15,37% respecto del año pasado. (Prisma, 2021)

Como segundo elemento, tomando en cuenta que hasta hace apenas 3 años, más del 50% de los ciudadanos adultos no estaban incluidos en el sistema financiero, esta situación se fue revertiendo producto del avance de la tecnología y, otro tanto a la fuerza, debido a la pandemia producida por el COVID-19. Según el reporte del BCRA, la cantidad de tarjetas de crédito pasó de 8.886.400 a 10.149.162, lo que significa un aumento de más del 14%. Misma tendencia se observa para las cuentas de ahorro, las cuales se incrementaron en 2.531.202 entre diciembre del 2021 y mismo mes del 2020. (BCRA, 2022)

Marco Teórico

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. En palabras de Robbins y Coulter (2014), también se la puede definir como “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar.” (p. 240)

El proceso de administración estratégica es un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias.

Adherimos a la definición de los autores, definiendo los siguientes pasos:

Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización; Realización de un análisis externo; Realización de un análisis interno; Formulación de estrategias; Implementación de estrategias y Evaluación de resultados. (Robbins y Coulter, 2014).

La planificación estratégica siempre pasa por identificar objetivos, indicadores y metas, identificar los responsables de cada actividad, vincular todo esto a los presupuestos disponibles y

poder tener un mecanismo para controlar. (Delgado Litardo, Bravo Ross y Pinzón Barriga, 2022).

Se puede definir también a la planeación estratégica como un proceso continuo donde se toman decisiones para el futuro, por lo cual hay que tratar de tener la mayor cantidad de información ya que estas decisiones generan riesgos en razón de los resultados esperados. (Drucker, P., 1984)

El uso de la Planificación Estratégica, hoy en día, se ha consolidado como un elemento imprescindible para elevar el éxito empresarial. El desarrollo de este proceso no solo es la base para el éxito, sino que su omisión puede ser la causa del fracaso. La Planificación Estratégica propone fijar un rumbo para la empresa. Planear actividades inmediatas es esencial, pero si dichas actividades no se orientan hacia la consecución de un fin mayor la empresa en su totalidad carece de propósito. Se plantea un modelo de planeación que permite concebir una visión futura de las decisiones presentes, basadas siempre en las variables internas y externas. Este proceso implica una determinación y análisis del propio negocio, y estudio del ambiente externo de manera a otorgar una estructura firme a la organización y poder hacer frente a los cambios en el ambiente. (Dávalos, M. y Ramírez, O., 2019)

Al finalizar el análisis interno, combinándolo con el análisis externo, se cuenta con el análisis FODA; se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Al terminar el análisis FODA, los gerentes están listos para formular las estrategias apropiadas, es decir, estrategias que aprovechen las fortalezas de la organización y las oportunidades que le ofrece el entorno externo, minimicen o protejan a la organización de las amenazas externas, o corrijan sus debilidades más importantes. En el caso de la planeación estratégica para Naranja X, tal como se mencionó en la introducción, se aplicará una nueva estrategia de desarrollo de mercado.

En muchas industrias, las estrategias de diferenciación del producto son los principales instrumentos que las compañías utilizan para frenar a las posibles entrantes y para manejar la rivalidad en sus industrias. La diferenciación de los productos permite que los rivales de una industria compitan para conquistar participación de mercado mediante la oferta de productos que presentan características diferentes o superiores. (Hill et al., 2015, p. 196)

Según la bibliografía de los autores, se pueden encontrar cuatro estrategias de competencia basadas en la diferenciación de los productos: la penetración en el mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo del mercado y la proliferación de productos. (Hill et al., 2015, p. 196)

El desarrollo del mercado encuentra otros segmentos de mercado para los productos de una compañía. La empresa que aplica esta estrategia pretende capitalizar el nombre de marca que ha desarrollado en un segmento encontrando otros sectores donde pueda competir; como Mattel y Nike cuando ingresan a otros segmentos diferentes del mercado de los juguetes y el calzado, respectivamente. Así, una compañía aprovecha las ventajas de la diferenciación del producto que lleva su nombre de marca. (Hill et al., 2015, p. 197)

Por otra parte, Porter (2011) considera que queda en evidencia el enorme desafío que enfrenta una empresa del sector emergente o en una empresa que está experimentando cambios tecnológicos revolucionarios al querer desarrollar una estrategia. Esto en vistas del alto nivel de incertidumbre acerca de las necesidades de los clientes, los productos y servicios que resultarán ser los más deseados y la mejor configuración de actividades y tecnologías para producirlos. Ante tal escenario, por temor a correr el riesgo de equivocarse o quedarse rezagadas, las empresas igualan todas las prestaciones, ofrecen todos los nuevos servicios y exploran todas las tecnologías. Tenemos allí lo que podría denominarse una frontera de productividad básica. Se debe tener presente además, que el crecimiento explosivo puede hacer que dichas épocas sean rentables para muchas empresas, pero las utilidades serán temporales debido a que en última instancia la imitación y la convergencia harían disminuir considerablemente la rentabilidad del sector. Las empresas cuyo éxito perdure serán aquellas que comiencen lo antes posible a definir e incorporar en sus actividades una posición competitiva distintiva.

Hablando de segmentación de mercado, según Jaramillo, Jirón y Regalado (2018), la oferta y la demanda crecen de manera diversa, pero ofrecer un producto que satisfaga favorablemente a todos los consumidores de manera indiscriminada sería poco práctico, para no decir imposible. Es necesario entonces, subdividir ese gran mercado heterogéneo en partes más pequeñas y más específicas, con el fin de lograr una porción homogénea del mercado, donde se pueda trabajar su producto de manera estratégica y eficaz

(Ciribelli & Samuel, 2015). Por tal razón, es importante tomar en cuenta una correcta segmentación del mercado, debido a que debemos orientar estratégicamente el marketing y ofrecer un producto que satisfaga al consumidor. Sabemos que en el mercado encontramos infinidad de productos pero muy pocos ofrecen lo que el consumidor realmente necesita o espera.

Las empresas que deciden operar en mercados amplios reconocen que, normalmente, no pueden atender a todos los clientes, porque son demasiado numerosos y dispersos, y porque sus exigencias son muy diferentes. Por ello, en lugar de competir en todos los sitios, con frecuencia enfrentándose a competidores superiores, necesitan identificar los segmentos de mercado más atractivos que pueden servir eficazmente (Monferrer, 2013). (p. 36)

Más específicamente sobre los criterios de segmentación de mercado se destacan: geográfico, demográfico, de comportamiento y psicográfico. Este último a su vez se destaca por la composición de tres variables: personalidad, actitud y estilo de vida. El estilo de vida es como la persona se comporta ante la sociedad, como escoge gastar su tiempo, dinero, esfuerzos, es decir, sus elecciones. (Ciribelli y Miguelito, 2015)

Los principales estudios de marketing demostraron que para 2020 la experiencia del cliente superaría al precio y al producto, como principal diferenciador entre las marcas (Walker, PwC, 2020). En el ámbito del marketing digital, en particular, esto tuvo importantes implicancias en el desarrollo de aplicaciones digitales de servicios e hizo posible propiciar estrategias de relacionamiento con el cliente cada vez más personalizadas, que convergen en la denominada “hipersegmentación”.

En este sentido, este reporte de caso suscribe con lo aportado por los autores Hill, Jones y Schilling, así como lo expresado por Jaramillo, Jirón y Regalado, afirmando que una estrategia efectiva es crear o modificar los productos que Naranja X ofrece, permitiendo adaptarse a las necesidades del segmento de mercado donde hoy no está actuando y se pretende penetrar. Esto permitirá disminuir la rivalidad de precios, lo cual generará un efecto beneficioso para combatir el problema detectado, el cual tiende a la disminución de la rentabilidad, al tener mayor control sobre la política de precios en los productos ofertados.

Además, en coincidencia con lo expresado por Porter, se considera prioritario comenzar lo antes posible con la aplicación de la planificación estratégica, a efectos de avanzar consolidando una posición competitiva que diferencie a la empresa de su competencia.

Diagnóstico y Discusión

Como se definió en la Introducción del presente trabajo, se observa una deficiente división del mercado, la cual no puede satisfacer la demanda de varios segmentos del mismo. Para que una empresa pueda continuar operando, requiere como factor clave, emplear los mecanismos necesarios para no sólo mantener, sino que también elevar su rentabilidad.

Analizando el resultado de la herramienta PESTEL, se evidencia una crisis de gobernabilidad y política manifiesta, así como una alta volatilidad de los indicadores económicos. Por otra parte, se observa un incremento del índice de pobreza en el país, generando un país cada vez más desigual, donde los pobres son cada vez más pobres y los ricos, cada vez más ricos. En este contexto, resulta interesante remarcar que dicho sector *privilegiado* no está siendo mercado objetivo de ninguno de los productos ofrecidos en la cartera actual.

En base a la información recabada y analizada, se considera incorporar una estrategia más amplia, que permite vincular las fortalezas y las oportunidades. Se necesita aprovechar el crecimiento que está atravesando la industria, aplicando estrategias que permitan penetrar en los segmentos de altos ingresos, así como también poder incorporar los potenciales clientes que se van sumando al mercado, a partir de las políticas de inclusión financiera que se aplican en particular en el país, pero también son tendencia hace muchos años, a nivel mundial. Es importante destacar que los sectores arriba mencionados son a título ejemplificativo, dado que existen también otros segmentos de mercado por explorar, como ser el que opera con criptomonedas, siendo Argentina uno de los países con mayor actividad en América Latina.

Se puede concluir que en un mundo tan competitivo, globalizado, económicamente tan volátil, donde cada vez resulta más desafiante competir, permitiendo captar la atención y los estímulos de los clientes, ya no es suficiente con crear productos impactantes y novedosos; también resulta necesario comunicarnos y llegar a cada uno de nuestros potenciales clientes de forma única, apelando a sus gustos, intereses y necesidades de forma individualizada. Ante este escenario, la personalización, no a nivel individual, sino a nivel segmento, en nuestra oferta de productos y servicios es clave para el éxito. Ampliar los segmentos a los que la empresa llega,

permitiendo desarrollar diferentes tipos de productos, de acuerdo a las necesidades de cada sector, colaborará para que las empresas no pierdan participación en el mercado, pudiendo establecer objetivos mucho más pretenciosos que limitarse a su subsistencia.

La implementación del plan de acción que surja de la planificación estratégica realizada, permitirá la toma de decisiones necesarias con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa, disminuyendo el impacto que generan las variables macro y las variaciones propias del mercado financiero.

Plan de Implementación

Teniendo en cuenta la misión, visión y propósito de la Empresa (ver Anexo 3), la propuesta podrá ejecutarse sin necesidad de modificarlas, dado que se desarrollarán productos basados en la tecnología, así como se aplicarán estrategias para que lleguen de manera especial a los clientes, reforzando el liderazgo de Naranja en términos de cercanía y fuerte imagen de marca. Además, estos desarrollos buscarán contribuir con el crecimiento de la empresa.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de la Empresa en un 6%, a través de la generación y aplicación de diferentes procedimientos y políticas definidos en el Plan Estratégico, durante el período comprendido entre el año 2023 y 2025.

Justificación: Incorporando un gran número de clientes, a partir de las operaciones con criptoactivos, así como también con la incorporación del segmento de clientes ABC1, se permitirá llegar al objetivo planteado. Esta afirmación encuentra su respaldo en hechos como el que se puede observar al analizar el mercado de las criptomonedas, el cual crece a pasos de gigante en el país, impulsado por las dificultades económicas, la escasez de dólares y la elevada inflación, indicadores que surgieron del análisis del Macro Entorno realizado, cuyo promedio superó el 45% los últimos tres años, que llevó a muchos inversores y pequeños ahorristas al mismo. Un reciente estudio de la empresa de análisis Atlantico arrojó que, durante el 2020, Argentina se destacó como el país regional con mayor volumen de transacciones en activos de este estilo con un total de u\$s 48 millones. (Ferrantelli, 2021). La rentabilidad del año 2021 fue del 5,08%, debiendo pasar a ser de 5,384% al finalizar el 2025, lo que representa un aumento del 6%. Para más información ver Anexo 10, pág. 59).

Objetivos Específicos

Objetivo número 1

Aumentar el número de clientes en un 6% a partir de la puesta en marcha de tarjetas que operen con criptomonedas para el último mes del año 2025.

Justificación: El mercado de las criptomonedas despierta un gran interés en Argentina, al mismo tiempo que el país da los primeros pasos serios hacia su reglamentación. El 65 % de los argentinos aseguran estar dispuestos a utilizar las monedas virtuales como medio de pago en algunos tipos de tiendas físicas. La cifra argentina, sin embargo, está por debajo de los parámetros registrados en otros países de la región, como Brasil y Colombia, donde los encuestados que aceptarían pagar en tiendas online rondan el 70%. (Cronista, 2022)

De acuerdo a las similitudes entre los mercados citados y el Argentino, se estima que se recorrerá un camino similar al que se observa en los países limítrofes, motivo por el cual se espera poder cumplir sin problemas el objetivo propuesto. Partiendo de los 5.000.000 clientes actuales, se logrará un aumento de 300.000 al finalizar el 2025.

Objetivo número 2

Incrementar el número de clientes en un 5% a través de la puesta en práctica de un paquete de productos pensados para el sector de más altos ingresos socioeconómicos, para diciembre del 2025.

Justificación: Estos clientes de alta renta constituyen un segmento al que los bancos les interesa mucho atraer ya sea por el nivel de consumo o por las potencialidades para generar otros negocios. Cada vez es más chica la torta de productos y servicios financieros. Por lo que resulta clave definir estrategias para poder diferenciarse. (NBS, 2019). Diseñar un paquete de productos orientado a las necesidades de clientes de dicho segmento, permitirá atraer clientes que buscan un producto diseñado a la medida de sus necesidades, cumpliendo con el objetivo especificado. Este objetivo se potenciará a partir de combinar los beneficios del paquete premium con la posibilidad de operar con criptomonedas. Tomando como referencia los 5.000.000 clientes que tiene Naranja, se buscará incrementar el número en 300.000 para finales del 2025.

Objetivo número 3

Alcanzar el 10% de la cuota de mercado de los clientes que operan con criptomonedas para finales del año 2025.

Justificación: En la Argentina, mantener un ritmo de crecimiento sustentable es un desafío para cualquier empresa. Con todas las dificultades que suponen los vaivenes en la economía, las empresas buscan invertir en una base sólida para su negocio, algo que les ayude a crecer de forma sostenida en el tiempo. Eso aporta seguridad en un contexto de incertidumbre.

A partir de una campaña de marketing se dará a conocer los nuevos productos a los potenciales clientes de los segmentos del mercado donde se busca penetrar en el intervalo de tiempo del plan, y especialmente aprovechando los beneficios del marketing inbound, el cuál resulta especialmente útil para generar una infraestructura digital robusta, que no dependa de los efectos contingentes de la publicidad, sino que esté apoyada en pilares como la autoridad de marca, los contenidos, las analíticas y el marketing centrado en las personas. Dar a conocer los nuevos productos, será de carácter vital para la consecución de los objetivos propuestos.

Alcance

Temporal

Los objetivos específicos se ejecutarán de manera tal para que se puedan planificar y realizar coordinadamente dentro de los años 2023 a 2025.

Geográfico

Dada la presencia actual de Naranja X en todo el país, el alcance será a nivel nacional, en todo el territorio de la Argentina.

Recursos involucrados

Se requieren desarrollar varias actividades para la ejecución del plan. Desde una campaña de Marketing, la cual incluye actividades de ventas y promoción, el desarrollo de nuevos productos, la adquisición de un inmueble en C.A.B.A. y la adaptación y desarrollo de los sistemas informáticos.

Las actividades informáticas serán coordinadas por el departamento de sistemas de Naranja X, quién contratará una consultora externa con el fin de disminuir los tiempos y no

interferir con los objetivos previamente establecidos por los sectores afectados de la empresa. La Dirección de Recursos Humanos será la encargada de realizar el proceso de búsqueda del personal, obteniendo el detalle y requisitos técnicos de los perfiles, por parte de la Dirección de Sistemas.

Las actividades relacionadas con la campaña de Marketing, serán responsabilidad del equipo de Marketing, aunque existirá una importante participación de la Dirección de Sistemas, debido a que resulta primordial contar con una comunicación permanente, así como una perfecta sincronización entre las actividades, buscando potenciar la promoción del producto en tiempo y forma, generando expectativa a medida que se acercan las fechas de finalización de cada nueva funcionalidad, brindando además herramientas de conocimiento profundo a los agentes publicitarios, quienes contarán con la información necesaria para buscar llegar a cada uno de los potenciales clientes.

Actividades

Etapa Estratégica

Para poder abordar los objetivos planteados, deberán trabajar mancomunadamente los equipos de Marketing, Producto y Sistemas, a efectos de definir el proyecto, contando con una fecha comprometida de salida para cada una de las iniciativas. Esto permitirá diseñar una estrategia de llegada a los clientes.

La Dirección de Infraestructura, Compras y Servicios Generales será la encargada de adquirir oficinas ubicadas en Puerto Madero, C.A.B.A., donde se atenderá de manera exclusiva a los nuevos clientes *VIP* del segmento ABC1.

Por otra parte, la Dirección de Sistemas deberá realizar un ejercicio similar, junto a la consultora, para definir los diferentes entregables y controlar que se cumpla con las fechas comprometidas.

Etapa Táctica

Con respecto al Objetivo Específico 1, en primer lugar, en Enero del 2023 y durante todo el mes, el equipo de Producto, compuesto principalmente por personal de la vertical consumers, área encargada de cuentas, tarjetas, pagos, créditos, etc., diseñará el paquete de servicios relacionados con la operatoria utilizando criptomonedas. La primera funcionalidad a ser

desarrollada es la darle al cliente la posibilidad de abrir billeteras electrónicas para las criptomonedas Bitcoin y Ethereum, dado que fueron las más utilizadas durante el 2021. (Infobae, 2021). Al comenzar junio, y durante ese mes, gracias al pronto lanzamiento la empresa podrá recibir feedback, el cuál será evaluado para incorporar modificaciones en el desarrollo de la segunda etapa, además de otras funcionalidades. La versión comenzará su producción en julio del 2023, siendo lanzada al mercado a comienzos de Diciembre del 2023.

Por su parte, y en paralelo al proceso de inicio, en enero del 2023, la Dirección de Recursos Humanos, en conjunto con Sistemas, realizará la búsqueda de una consultora especializada, requiriendo un número de 2 desarrolladores abocados al proyecto, se estima un costo de \$400.000 por mes. El valor total se abonará durante el primer mes de desarrollo. (Glassdoor, 2022). Ver Anexo 4, pág. 44.

Al comenzar el mes de febrero del 2023, se sumará el equipo de Seguridad Informática y Sistemas, quienes deben construir sus respectivos planes de ejecución, así como también validar que las funcionalidades requeridas sean factibles de implementar dentro de los sistemas en los plazos requeridos. Durante el ciclo de desarrollo, se ejecutarán herramientas de análisis de código estático, de manera de minimizar los problemas de seguridad desde su origen. También se ejecutarán de manera automática, los escaneos de seguridad de tipo dinámico, sobre cada una de las versiones desplegadas en el ambiente de desarrollo. Todo este set de herramientas se encuentra actualmente operativo debido a que son parte de cualquier modificación o nuevo desarrollo informático en la empresa.

Las actividades de desarrollo de sistemas serán ejecutadas utilizando metodologías ágiles, buscando proporcionar en poco tiempo pequeñas piezas de software en funcionamiento para aumentar la satisfacción del cliente.

En marzo del 2023, y hasta el fin del desarrollo de la versión final del producto, se llevarán a cabo las correspondientes reuniones mensuales de seguimiento del plan de acción, las cuales tendrán un doble objetivo: por una parte asegurar que se lleva a cabo el monitoreo y control del proyecto y por otra informar al equipo directivo sobre el estado el proyecto. El seguimiento se realizará utilizando una presentación en Power Point, conteniendo la siguiente información: datos del proyecto; revisión de los puntos pendientes en el acta de reunión de la última revisión del proyecto; estado general; estado del alcance; estado de plazos; revisión de la tabla de riesgos y oportunidades; relaciones y feedback con clientes y principales proveedores;

estado de costos; calidad y acciones necesarias. Para finalizar la reunión, se recomienda acordar un plan de acción según lo discutido durante la reunión. En las reuniones participará personal de las siguientes áreas: Dirección de Proyectos / Sistemas / Seg.Inf. / Marketing / Producto / Finanzas / RRHH y el PM.

Se espera incorporar 300.000 usuarios para fines del 2025, con un crecimiento de 150.000 durante el 2023 y 75.000 más durante el 2024 y 2025 en cada uno de los años. Además, se estima que cada nuevo cliente que se incorpore, lo haga con un promedio de u\$s 22 o \$3.336,08. Los clientes comenzarán a incorporarse desde junio del 2023, con la salida del primer MVP y a razón de 21.429 nuevos clientes por mes durante el 2023. Durante el 2024 y 2025, la cantidad bajará a 6250 nuevos clientes por mes.

El procedimiento para generar utilidades será a partir de invertir los activos de clientes depositados en las billeteras para obtener una rentabilidad anual del 70%, mientras que los clientes recibirán un 50% en concepto de interés por mantener sus depósitos. Esta diferencia será la que capitaliza a la Empresa. Para mayor detalle ver Anexo 6 Plan de Acción 1, pág. 50.

Plan de Acción 1						
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Responsable	Área	
1.1	Diseño de paquete de servicios para operar con criptomonedas	1/1/2023	1/2/2023	Director de Producto - CMO	Dirección de Producto	
1.2	Búsqueda de consultora para desarrollo de sistemas	1/1/2023	1/2/2023	Director de RRHH / Sistemas	Dirección de RRHH / Sistemas	
1.3	Selección y contratación de la consultora elegida	1/2/2023	1/3/2023	Director de RRHH / Sistemas	Dirección de RRHH / Sistemas	
1.4	Diseño de etapas de desarrollo y funcionalidades	1/2/2023	1/4/2023	Director de Sistemas / Seguridad Informática	Dirección de Sistemas / Seguridad Informática	
1.5	Desarrollo de Software del primer producto mínimo viable MVP	1/4/2023	1/6/2023	Consultora externa	Dirección de Sistemas / Seguridad Informática	\$800.000,00
1.6	Recolección de feedback y posibles modificaciones del MVP	1/6/2023	1/7/2023	Director de Marketing / Producto / Sistemas	Dirección de Marketing / Producto / Sistemas	
1.7	Finalización del desarrollo de software	1/7/2023	1/12/2023	Consultora externa	Dirección de Sistemas / Seguridad Informática	\$2.000.000,00
1.8	Realización de reuniones mensuales de seguimiento	1/3/2023	1/12/2023	Director de Oficina de Proyectos	Dirección de Proyectos / Sistemas / Seg.Inf. / Marketing / Producto / Finanzas / RRHH	

En relación al Objetivo Específico 2, el plan de acción obviará el proceso de búsqueda y selección de una consultora para el desarrollo de funcionalidades, dado que aprovechará el

mecanismo utilizado en el plan de acción anterior, requiriendo en este caso el empleo de un sólo desarrollador, reduciendo el costo a \$200.000 mensuales. Ver Anexo 4, pág. 44.

Al comenzar diciembre del 2023, el mismo equipo de Producto que participó del plan de acción 1, diseñará el paquete de servicios para el segmento ABC1, así como también a cargo de la Dirección de Infraestructura, Compras y Servicios Generales, se iniciará el proceso de compra y acondicionamiento de oficinas en Puerto Madero, C.A.B.A. utilizando un presupuesto de \$108.000.000 tanto para la adquisición como la refacción del inmueble, donde se atenderá de manera exclusiva a los nuevos clientes VIP del segmento ABC1. Para mayor detalle acerca del inmueble, ver Anexo 11, pág. 59. Se ha seleccionado el barrio utilizando la información relevada en diferentes portales inmobiliarios, donde por citar a tan sólo a uno, en su informe indica que Puerto Madero conserva el número uno en el listado de barrios exclusivos con un precio del metro cuadrado (m2) promedio de u\$s 6002. (Properati, 2021)

Por su parte, en relación a las características a incluir en la primera versión del software se encuentran: atención exclusiva donde el cliente podrá pedir un turno desde su hogar para contar con atención personalizada y prioritaria, una tarjeta de crédito preferencial virtual, mediante la cual los clientes accedan a beneficios acordes a sus necesidades, como ser puntos por sus compras, descuentos en comercios, acceso a salas VIP en aeropuertos y bonificación en gastos de renovación de tarjeta. El desarrollo de la primera versión será de dos meses, iniciando en marzo del 2024 y finalizando a fines de abril. Dado que al momento del lanzamiento los clientes contarán con la posibilidad operar con criptomonedas en sus billeteras virtuales, se espera incorporar un gran caudal de clientes, quienes podrán aprovechar sus ahorros en esos activos, a la vez que podrán disfrutar de los beneficios de un cliente VIP de banca tradicional. La suma de sendos productos potenciará el resultado de los planes de acción.

La versión comenzará su producción en junio del 2024, siendo lanzada al mercado a comienzos de noviembre del 2024.

Las actividades de desarrollo de sistemas serán ejecutadas utilizando metodologías ágiles.

Un mes después de comenzar las actividades de Diseño de etapas de desarrollo y funcionalidades, en febrero del 2024, y hasta el fin del desarrollo de la versión final del producto, se llevarán a cabo las correspondientes reuniones mensuales de seguimiento, siguiendo la misma metodología implementada para el plan de acción precedente.

Partiendo de los 5.000.000 clientes que actualmente tiene Naranja, para cumplir con el objetivo de crecimiento de un 5%, se requiere contar con 250.000 nuevos clientes para fines del 2025. Se espera un crecimiento incremental de 15.000 clientes a partir del primer MVP, en mayo del 2024. Dado que se estima que alrededor del 5% de la población se acerca a los parámetros de ingresos correspondientes al segmento ABC1, lo cual significa un número de 2.000.000 de potenciales clientes, el objetivo planteado de 250.000 es un número razonable, considerando que representa apenas el 12,5% del número total. Además se estimará que cada nuevo cliente, tendrá unos \$12.500 como saldo cargado, o su equivalente en dólares a la misma tasa del BNA del 14 de octubre de \$151,64, de u\$s 82,43 en cada tarjeta prepaga. (NBS, 2019)

Al igual que en el Plan de acción 1, el procedimiento para generar utilidades será a partir de invertir los saldos de clientes cargados en las tarjetas prepagas, para obtener una rentabilidad anual del 70%, mientras que los clientes recibirán un 40% en concepto de interés por mantener sus depósitos. Esta diferencia será la que capitaliza a la Empresa. Para mayor detalle, consultar Anexo 7 Plan de Acción 2, pág. 52.

Plan de Acción 2						
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Responsable	Área	
2.1	Diseño de paquete de servicios para segmento ABC1	1/12/2023	1/1/2024	Director de Producto - CMO	Dirección de Producto	
2.2	Compra y preparación de oficina	1/12/2023	1/5/2024	Director de Infraestructura, Compras y Servicios Generales	Dirección de Infraestructura, Compras y Servicios Generales	\$108.000.000,00
2.3	Diseño de etapas de desarrollo y funcionalidades	1/1/2024	1/3/2024	Director de Sistemas / Seguridad Informática	Dirección de Sistemas / Seguridad Informática	
2.4	Desarrollo de Software del primer producto mínimo viable MVP	1/3/2024	1/5/2024	Consultora externa	Dirección de Sistemas / Seguridad Informática	\$400.000,00
2.5	Recolección de feedback y posibles modificaciones del MVP	1/5/2024	1/6/2024	Director de Marketing / Producto / Sistemas	Dirección de Marketing / Producto / Sistemas	
2.6	Finalización del desarrollo de software	1/6/2024	1/11/2024	Consultora externa	Dirección de Sistemas / Seguridad Informática	\$1.000.000,00
2.7	Realización de reuniones mensuales de seguimiento	1/2/2024	1/11/2024	Director de Oficina de Proyectos	Dirección de Proyectos / Sistemas / Seg.Inf. / Marketing / Producto / Finanzas / RRHH	

Por último, en el Objetivo Específico 3, para alcanzar el objetivo se utilizará una campaña de

marketing inbound, la cuál servirá como medio no sólo para llegar a los clientes cripto, sino también para dar a conocer y conectar los productos desarrollados para el segmento ABC1.

Al comenzar el mes de febrero del 2023, y con una duración de trabajo estimada en dos meses, el equipo de Marketing comenzará a trabajar sobre las iniciativas del Plan de Acción 1, comenzando a construir su plan de Marketing, teniendo en cuenta las definiciones y funcionalidades definidas a ser lanzadas al mercado en los diferentes momentos del calendario.

En abril del 2023, se iniciará la ejecución de la estrategia de marketing. Se aplicará una metodología que permite a los potenciales clientes encontrar a la empresa más fácilmente en internet, denominada “Inbound marketing”. Este tipo de campaña podrá desarrollarse eficientemente aprovechando una de las fortalezas detectadas en la matriz FODA: el destacado servicio al cliente, en todas sus modalidades, ya sea de manera presencial en las oficinas de la empresa, así como en los canales virtuales. Las estadísticas compartidas por HubSpot confirman que las marcas están obligadas a entender los cambios en el comportamiento de los consumidores. La manera en que las empresas se relacionan y comunican con su audiencia debe evolucionar de la misma forma en que el proceso de compra evolucionó para sus clientes. El inbound marketing entiende y ayuda al usuario, es marketing centrado en las personas: dirigirse al usuario de una forma no intrusiva. (Stavrou, 2022). El armado del plan de marketing se estima en dos meses, comenzando a requerirse inversión desde el mes de abril del 2023. El total de la campaña se calcula en u\$165.000 o su equivalente de \$25.020.600 expresado en moneda Argentina al valor cotizado por el BNA de \$151,64 para el 14 de octubre del 2022, para toda la duración de la campaña que será de 33 meses. En relación al banner publicitario, con un valor de \$9999 por banner, y un total de 238 sucursales, se calcula un costo de \$2.379.762. Para mayor información relacionada con la composición de costos, se remite al Anexo 5 Costo de Campaña de Marketing, pág 45.

Por su parte, las acciones de Marketing para el plan de Acción 2 iniciarán su construcción en enero del 2024 y por el término de dos meses. Este plan requerirá inversión a partir del mes de marzo del 2024, terminando la campaña unos 22 meses después, requiriendo una inversión de u\$s 33.000 o su equivalente en pesos de \$5.004.120.

Tanto el armado del plan, como la ejecución del mismo será desarrollado por una analista de marketing de Naranja, quién pertenece a la vertical de Inbound Marketing dentro de la compañía. El costo hundido será el equivalente al 50% del sueldo, dado que estará afectando la

mitad de su tiempo en el cumplimiento de este objetivo. El costo mensual será de \$120.000 (incluyendo cargas sociales). La afectación temporal de la misma será de 35 meses. El costo total del plan será de \$34.224.720 pesos.

Una vez que comience la campaña del Plan 1, en abril del 2024, y hasta el fin de la ejecución del Plan en diciembre del 2025, se llevarán a cabo las correspondientes reuniones mensuales de seguimiento, empleando la misma metodología descrita en el plan 1. En relación a los banners publicitarios, para la logística de envío y colocación en cada una de las 238 sucursales, se requerirán dos meses y un total de \$4.759.524,00 para los dos planes de acción. Se puede consultar el detalle del plan en el Anexo 8 Plan de Acción 3, pág. 55

Plan de Acción 3						
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Responsable	Área	
3.1	Construcción plan de Marketing de Plan 1	1/2/2023	1/4/2023	Director de Marketing	Dirección de Marketing	
3.2	Ejecución e implementación de Plan de Marketing Inbound Plan 1	1/4/2023	31/12/2025	Director de Marketing	Dirección de Marketing	\$25.020.600
3.3	Realización de reuniones mensuales de seguimiento	1/4/2023	31/12/2025	Director de Oficina de Proyectos	Dirección de Proyectos / Sistemas / Seg.Inf. / Marketing / Producto / Finanzas / RRHH	
3.4	Recolección de feedback y posibles modificaciones del MVP de Plan 1	1/6/2023	1/7/2023	Director de Marketing / Producto / Sistemas	Dirección de Marketing / Producto / Sistemas	
3.5	Ejecución de plan de publicidad en sucursales (1 banner en cada sucursal) Plan 1	1/11/2023	1/1/2024	Director de Marketing	Dirección de Marketing	\$2.379.762
3.6	Construcción plan de Marketing de Plan 2	1/1/2024	1/3/2024	Director de Marketing	Dirección de Marketing	
3.7	Ejecución e implementación de Plan de Marketing Inbound Plan 2	1/3/2024	31/12/2025	Director de Marketing	Dirección de Marketing	\$5.004.120
3.8	Recolección de feedback y posibles modificaciones del MVP de Plan 2	1/5/2024	1/6/2024	Director de Marketing / Producto / Sistemas	Dirección de Marketing / Producto / Sistemas	
3.9	Ejecución de plan de publicidad en sucursales (1 banner en cada sucursal) Plan 2	1/10/2024	1/12/2024	Director de Marketing	Dirección de Marketing	\$2.379.762

N°	Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	2023												2024												2025											
				1Q			2Q			3Q			4Q			1Q			2Q			3Q			4Q			1Q			2Q			3Q			4Q		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de Acción 1																																							
1.1	Diseño de paquete de servicios para operar con criptomonedas	1/1/2023	1/2/2023																																				
1.2	Búsqueda de consultora para desarrollo de sistemas	1/1/2023	1/2/2023																																				
1.3	Selección y contratación de la consultora elegida	1/2/2023	1/3/2023																																				
1.4	Diseño de etapas de desarrollo y funcionalidades	1/2/2023	1/4/2023																																				
1.5	Desarrollo de Software del primer producto mínimo viable MVP	1/4/2023	1/6/2023																																				
1.6	Recolección de feedback y posibles modificaciones del MVP	1/6/2023	1/7/2023																																				
1.7	Finalización del desarrollo de software	1/7/2023	1/12/2023																																				
1.8	Realización de reuniones mensuales de seguimiento	1/3/2023	1/12/2023																																				
Plan de Acción 2																																							
2.1	Diseño de paquete de servicios para segmento ABC1	1/12/2023	1/1/2024																																				
2.2	Compra y preparación del local	1/12/2023	1/5/2024																																				
2.3	Diseño de etapas de desarrollo y funcionalidades	1/1/2024	1/3/2024																																				
2.4	Desarrollo de Software del primer producto mínimo viable MVP	1/3/2024	1/5/2024																																				
2.5	Recolección de feedback y posibles modificaciones del MVP	1/5/2024	1/6/2024																																				
2.6	Finalización del desarrollo de software	1/6/2024	1/11/2024																																				
2.7	Realización de reuniones mensuales de seguimiento	1/2/2024	1/11/2024																																				
Plan de Acción 3																																							
3.1	Construcción plan de Marketing de Plan 1	1/2/2023	1/4/2023																																				
3.2	Ejecución e implementación de Plan de Marketing Inbound Plan 1	1/4/2023	31/12/2025																																				
3.3	Realización de reuniones mensuales de seguimiento	1/4/2023	31/12/2025																																				
3.4	Recolección de feedback y posibles modificaciones del MVP de Plan 1	1/6/2023	1/7/2023																																				
3.5	Ejecución de plan de publicidad en sucursales (1 banner en cada sucursal)	1/11/2023	1/1/2024																																				
3.6	Construcción plan de Marketing de Plan 2	1/1/2024	1/3/2024																																				
3.7	Ejecución e implementación de Plan de Marketing Inbound Plan 2	1/3/2024	31/12/2025																																				
3.8	Recolección de feedback y posibles modificaciones del MVP de Plan 2	1/5/2024	1/6/2024																																				
3.9	Ejecución de plan de publicidad en sucursales (1 banner en cada sucursal)	1/10/2024	1/12/2024																																				

Puntos de control

Trabajar con metodologías ágiles permite gestionar el costo, la previsibilidad del calendario y el desvío del alcance. Por eso, ante este último caso, el Director de Sistemas será el responsable de gestionarlo y comunicarlo al Director de Proyectos, para su correspondiente seguimiento en las reuniones de control. En caso de un desvío que no pueda ser corregido, se deberá elevar la situación a la Dirección General, previa confección de reporte con información suficiente para tomar una decisión en relación a la posibilidad de modificar los objetivos establecidos.

Inversión e indicadores

Tomando un horizonte temporal de análisis de 3 años, para poder lograr la planificación se necesita invertir un capital de trabajo de \$5.734.600, lo que permitirá cubrir el mes de junio del 2023, momento en que se incurrirá en tal saldo negativo acumulado. Dicho monto se recuperará al finalizar el proyecto, a finales del 2025. Se requiere además invertir \$108.000.000

para la compra y refacción del inmueble correspondiente a las oficinas sitas en Puerta Madero, C.A.B.A.

Respecto al indicador VAN, se obtiene un valor de \$53.359.210,71, y una TIR del 103%, la cual resulta superior a la tasa de costo de capital utilizada de 75% (tasa de inversión mínima en LELIQ 75%). A la vez el ROI será del 421,08%.

Por los datos expuestos, se recomienda la realización del proyecto debido a que se recupera la inversión, se cumple con la tasa exigida por los accionistas (75%) y se agrega valor a la empresa por el valor resultante del VAN. Cabe destacar que todo esto tomando valores para un escenario muy conservador. Nos referimos a un saldo promedio de tarjeta prepaga de \$12.500 y un depósito en billetera virtual promedio de \$3.336,08, o su equivalente en dólares u\$s 22 tomando la tasa del 14 de octubre del BNA de \$151,64. En el Anexo 9, pág. 56 se puede encontrar el flujo de fondos mensualizado y anualizado para el HTA de 3 años y los indicadores de inversión.

VAN	\$53.359.210,71
TIR	103%
Costo de Capital	75%
ROI	421,08%

A partir de los datos suministrados por Tarjeta Naranja, se conoce que la rentabilidad del año 2021 fue de 5,08% (Price Waterhouse & Co S.R.L., 2022). Según el Objetivo General, debía alcanzarse un aumento del 6% de los 5,08% al cabo de 3 años. Observando el indicador de rentabilidad del proyecto, el cual es 5,41%, podemos afirmar que no sólo se cumple el objetivo, sino que se supera alcanzando los 6,43%. Si bien este número parece no ser tan alto, el proyecto continúa siendo atractivo para los inversores debido a diferentes factores: Naranja actualmente tiene beneficios por \$9.120.000.000 y activos por \$179.536.406.000; entonces, si bien el proyecto da una utilidad en el 3er año de casi \$594.000.000, ocurre que al compararlo con los gigantescos números previamente citados resulta en un porcentaje menor. Otros factores que también influyen están relacionados con que se está incursionando en segmentos nuevos del mercado; se toman valores y variables propias de un escenario conservador; se realiza una

inversión ínfima, de apenas un 0,06% (\$113.734.600 sobre un total de \$179.563.406.000) en relación al capital que actualmente tiene Naranja invertido.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

A partir del análisis de la empresa realizado, aplicando diferentes matrices y herramientas, se concluye que existe un potencial segmento al que la compañía no está llegando. Al no llegar a cubrir las necesidades de estos grupos, se genera una oportunidad para la competencia, quiénes serán seguramente los que la satisfagan. En este punto es importante destacar, el valor extra que le da el sentido de la oportunidad, intentando aprovechar el tiempo como una ventaja competitiva, la cual será útil para captar y fidelizar a los clientes.

En línea con el objetivo general de la propuesta, a partir de la aplicación del plan de implementación, se obtendrá un aumento de la rentabilidad, aprovechando la revolución tecnológica y financiera que generan los criptoactivos a nivel mundial. Sin dudas, el poder combinar esta nueva manera de operar en el mercado, con instrumentos tradicionales como ser tarjetas de crédito, permitirán potenciar el negocio, incorporando los beneficios de productos convencionales, con la versatilidad de las cripto y billeteras virtuales, atrayendo no sólo nuevos clientes de forma más masiva, sino también apuntando a conquistar el segmento ABC1, los cuáles podrán generar un volumen de transacciones con operaciones más importantes en materia de números. La implementación de estos objetivos, permiten cumplir con el objetivo general, a la vez que se continúa en línea con la misión y visión de la compañía.

Esta propuesta se fundamenta en sólidos argumentos económicos. El VAN positivo obtenido a través del análisis financiero demuestra que la inversión requerida para implementar estas estrategias se traducirá en flujos de efectivo netos positivos a lo largo del tiempo, generando un aumento sustancial en la rentabilidad de la empresa. Asimismo, ROI calculado respalda la viabilidad de este proyecto, alineándose con los objetivos planteados para el crecimiento de la rentabilidad en el plazo establecido. Estos indicadores financieros resaltan la solidez y el potencial de éxito de la propuesta, brindando un argumento sólido para llevar adelante este proyecto.

En conclusión, la combinación de la adopción de tecnologías financieras innovadoras y la atención enfocada en segmentos de mayor poder adquisitivo posiciona a la empresa Naranja en una senda estratégica altamente prometedora. La ejecución de este proyecto no solo augura un aumento en la rentabilidad en el mediano plazo, sino que también sienta las bases para la consolidación de Naranja como un líder en la industria financiera, capaz de adaptarse y prosperar en un entorno en constante evolución.

Recomendaciones

Una de las debilidades de la empresa es la falta de adecuación total en sus sucursales en relación a las personas con capacidades diferenciales que requieren los clientes con discapacidad. Si bien la empresa tiene una parte de sus sucursales adaptadas, teniendo en cuenta su propósito, donde se busca “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”, el tener más del 50% de los puntos de atención al cliente sin baños especiales, así como más del 20% de las mismas sin acceso con rampa, afecta de manera negativa la imagen de la empresa, mostrando en la práctica, políticas no del todo alineadas con las definidas en el propósito de ser de la empresa.

Hace tiempo la responsabilidad de las empresas está relacionada con tomar en cuenta que sus actividades afectan, positiva o negativamente, la calidad de vida de sus empleados y de las comunidades en las que realiza sus operaciones. Para considerar que la empresa esté actuando con responsabilidad social, es necesario que ese concepto sea incorporado a sus procesos de gestión y, por lo tanto, que pase a formar parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna. Las empresas que no contemplen ni asuman este compromiso frente a la sociedad, estarán en desventaja competitiva puesto que hoy el cliente valora las empresas con compromiso y responsabilidad social y ambiental. (Lazovska, 2018)

Esta representa sin dudas la nueva tendencia y de no encarar este camino, aunque se disponibilicen excelentes productos buscando fidelizar los clientes, debemos tener presente que los consumidores están cada vez más concienciados, involucrados y preocupados por el compromiso social y el cuidado del medio ambiente.

Por ello se recomienda a la empresa alinearse con esta temática en el corto plazo, diseñando además una estrategia de marketing y comunicación para informar y dar a conocer a través de los puntos de contacto y canales con los clientes cada avance en este sentido, que permita ir cambiando la mirada y percepción sobre Naranja X.

Por otra parte, se recomienda a la empresa desarrollar un Cuadro de Mando Integral dado que resultaría altamente beneficioso para la gestión estratégica y el seguimiento de los objetivos planteados. El CMI es una herramienta integral que va más allá de los indicadores financieros tradicionales y ofrece una visión equilibrada y holística de la empresa, abarcando aspectos financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Partiendo desde los indicadores financieros, como ROI y el VAN, los que serían solo una parte de este conjunto más amplio de indicadores. Incorporar además indicadores orientados al cliente, como la satisfacción del cliente y la retención de clientes, brindaría información crucial sobre cómo la empresa está atendiendo a los mismos, contribuyendo a construir y mantener relaciones sólidas.

Entre otros beneficios de implementar dicha herramienta, se dispondría de una visión interna de los procesos críticos de la empresa, permitiendo identificar oportunidades de mejora y eficiencia en áreas clave como la adquisición de clientes, la gestión de riesgos y la implementación de tecnologías que hacen uso de los criptoactivos.

Por último, pero no menos importante, el aspecto de aprendizaje y crecimiento del CMI es esencial para fomentar la adaptabilidad y la innovación dentro de la empresa. Al seguir y evaluar indicadores relacionados con la formación de empleados, la adopción de nuevas tecnologías y la cultura de innovación, Naranja podría asegurarse de que está equipando a su equipo con las habilidades y el conocimiento necesarios para abordar los desafíos cambiantes del entorno financiero y tecnológico, manteniendo ese extra que constituye a Naranja como una de las empresas líderes en materia de atención al cliente.

En resumen, la adopción de un Cuadro de Mando Integral sería una recomendación clave para la empresa Naranja, ya que proporcionaría una visión completa y equilibrada de la estrategia, permitiría la toma de decisiones informadas y contribuiría a la consecución exitosa de los objetivos delineados en este trabajo de tesis.

Referencias

AFIP. (s.f.). Comercios. Obligaciones, medios de pago, beneficios, comprobantes.
<https://www.afip.gob.ar/visitaComercios/comercios/medios-pago.asp>

Banco Central de la República Argentina. (2021). *Los fondos de las billeteras virtuales permanecerán encajados en el BCRA.*
<http://www.bcra.gov.ar/Noticias/fondos-billeteras-virtuales-permaneceran-encajados-en-bcra.asp>

Banco Central de la República Argentina. (2022). *Públicas.*
http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2

Bastante, M. (Julio de 2020). *Estudio Fintech 2020. Ecosistema Argentino.*
<https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Cámara Argentina de Fintech. (21 de abril de 2021). *Billeteras virtuales: los números del boom de los pagos digitales consolidados por la pandemia.*
<https://camarafintech.com.ar/billeteras-virtuales-los-numeros-del-boom-de-los-pagos-digitales-consolidados-por-la-pandemia/>

Camblor, C. (15 de octubre de 2022). Boom de consumo con una inflación galopante: ¿cuál es la verdadera Argentina?.
<https://www.ambito.com/economia/argentina/boom-consumo-una-inflacion-galopante-cual-es-la-verdadera-n5558950>

Caminos, D. (12 de abril de 2021). *Cómo hicimos para reducir nuestro billing en AWS.* Medium.
<https://medium.com/naranja-tech/c%C3%B3mo-hicimos-para-reducir-nuestro-billing-en-aws-un-35-a5fda79e10f8>

Carrio, T. (5 de mayo de 2022). *El BCRA prohibió las operaciones con criptomonedas a los bancos.* Cronista.
<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-bcra-no-permitira-a-bancos-ofrecer-la-posibilidad-de-invertir-en-criptos/>

Chiavenato, I. (2017). Parte I Fundamentos de la planeación estratégica. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. (Ed.), Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones (3 Ed., p.1). MC Graw Hill

Ciribelli, J., y Miquelito, S. (2015). La segmentacion del mercado por el criterio psicografico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Visión de futuro*, 19(1), 33-50.

Cronista. (2022). *Criptomonedas: 2 de cada 3 argentinos está dispuesto a utilizarlas como medio de pago.*
<https://www.cronista.com/infotechnology/cryptomonedas/cryptomonedas-2-de-cada-3-argentinos-esta-dispuesto-a-utilizarlas-como-medio-de-pago/>

Dávalos, M. y Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 3(1), 184.

Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96-107. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>

Di Mattia, L. (29 de enero de 2020). *Sucursal del Futuro: Rediseñando el canal físico de Naranja.* Medium.
<https://medium.com/naranja-ux/sucursal-del-futuro-redise%C3%B1ando-el-canal-f%C3%ADsico-de-naranja-d677f2c3775>

D'Agostino, A. (31 de diciembre de 2021). *El "colchón" cripto argentino, al tope de la región: cuál es la cantidad de fondos, cuentas y volumen operado.*
<https://www.iproup.com/economia-digital/28601-criptomonedas-cuanto-fondos-tienen-los-argentinos>

Drucker, P. F. (1984). *Introdução à administração.* São Paulo: Pioneira.

Echeverria, M. (27 de marzo de 2018). *¿Cuánto cuesta una estrategia de inbound marketing?.* GrowX Agency.
<https://blog.growxco.com/articulos/cuanto-cuesta-una-estrategia-de-inbound-marketing>

Equipo de redacción de Drew. (2020). *Ellos emplearon la experiencia del cliente como ventaja competitiva.* Drew.
<https://blog.wearedrew.co/ellos-emplearon-la-experiencia-del-cliente-como-ventaja-competitiva>

Equipo de Responsabilidad Social. (2017). *Reporte de Sustentabilidad [2017]*. Gerencia Sr. RRHH de Naranja. <https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2021/07/Reporte-sustentabilidad-2017.pdf>

Ferrantelli, L. (23 de septiembre de 2021). *Un informe reveló que nuestro país fue el que más escaló en el último año en el ranking acerca de utilización de los activos digitales*. IproUP. <https://www.iproup.com/economia-digital/26147-argentina-cuarto-pais-con-mayor-volumen-de-transacciones-cripto>

Glassdoor. (14 de octubre de 2022). *Sueldos para developer*. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/developer-sueldo-SRCH_KO0,9.htm

Hill, C., Jones, G y Schilling, M. (2015). Capítulo 3 Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad. Orozco (Ed.), *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral*. (11 ed., p. 85). Cengage Learning.

Hill, C., Jones, G y Schilling, M. (2015). Capítulo 6 La estrategia de negocios y el entorno de la industria. Orozco (Ed.), *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral*. (11 ed., p. 196-197). Cengage Learning.

Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2021). *DIPUTADOS NO APROBÓ EL PROYECTO DE PRESUPUESTO 2022*. Congreso de la Nación Argentina. https://www.diputados.gov.ar/prensa/noticias/2021/noticias_1702.html#:~:text=00%20ART%202021-DIPUTADOS%20NO%20APROB%C3%93%20EL%20PROYECTO%20DE%20PRESUPUESTO%202022,132%20negativos%20y%201%20abstenci%C3%B3n

Infobae. (27 de febrero de 2020). *Turismo online: Naranja y Despegar firmaron una alianza*.

Infobae. (8 de diciembre del 2021). *Estas son las 7 criptomonedas que dieron más ganancias en el 2021*. <https://www.infobae.com/america/tecno/2021/12/08/estas-son-las-7-criptomonedas-que-dieron-mas-ganancias-en-el-2021/>

<https://www.infobae.com/economia/networking/2020/02/27/turismo-online-naranja-y-despegar-firmaron-una-alianza/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Ministerio de Economía.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf

IProUP. (24 de febrero de 2022). *Naranja X registró un importante crecimiento de transacciones en el interior del país.*

<https://www.iproup.com/finanzas/29745-naranja-x-registro-un-importante-crecimiento-de-transacciones>

Jaramillo, I., Jirón, J. y Regalado, J. (2018). Capítulo 2 Segmentación del mercado. Zambrano (Ed.), *Marketing aplicado en el sector empresarial*. (1 ed., p. 36). Editorial Utmach

Lazovska, D. (23 de marzo de 2018). *La ventaja competitiva de la RSE*. Expok. <https://www.expoknews.com/la-ventaja-competitiva-de-la-rse/>

Martinez, G. (11 de junio de 2022). Cada día 2.800 argentinos caen en la pobreza y suman medio millón en este primer semestre 2022. *Perfil*.

<https://www.perfil.com/noticias/politica/se-suma-medio-millon-de-nuevos-pobres-en-el-primer-semestre-2022.phtml#:~:text=Este%20a%C3%B1o%20se%20lleva%20a%20cumulado.un%2070%25%20para%20el%202022>

Martinez, M. (3 de marzo de 2021). *Así es el ranking mundial de los países según el PIB que dedican a ciencia*. Blog Lenovo. <https://www.bloglenovo.es/asi-es-el-ranking-mundial-de-los-paises-segun-el-pib-que-dedican-a-ciencia/>

Mercadolibre. (16 de octubre de 2022). *Banner Publicitario Gigantografía Cartel Para Negocios Lona*. https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1109144970-banner-publicitario-gigantografia-cartel-para-negocios-lona-_JM

Ministerio de Economía

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.

NaranjaX. (s.f.). *Solicitar mi tarjeta*. <https://www.naranjax.com/ayuda/tarjetas-de-credito/tramite-de-solicitud>

NaranjaX. (s.f.). *Cobrá con tarjetas y potenciá tu negocio con Toque Naranja X*. <https://toque.naranjax.com/>

NaranjaX. (2019). *Reporte de Sustentabilidad 2019*. https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf

NaranjaX. (2021). *Así empezó Naranja X a generar energía solar*. <https://sustentabilidad.naranjax.com/2021/11/25/asi-empezo-naranja-x-a-generar-energia-solar/>

NBS. (2019). *Los bancos se disputan los clientes premium*. <https://nbs.ar/los-bancos-se-disputan-los-clientes-premium/>

Parada, P. (2015). *Análisis PESTEL, una herramienta del estudio del entorno*. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Porter, M. (diciembre de 2011). *¿Qué es la estrategia?*. Harvard Business Review. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

Price Waterhouse & Co S.R.L (11 de febrero de 2022). *Estados Financieros. Memoria 2021*. https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5TsCNZjXIaHzOUeB6WAgRz/29812f7a2a83c62bb89555c9d8ea7f09/TN_EEFF_31.12.2021_DEFINITIVO.pdf

Prisma. (2021). *Índice Prisma Medios de Pago Cuarto Trimestre 2021*. <https://prismamediosdepago.blob.core.windows.net/www/indices/indice-prisma.pdf>

Properati. (2021). *Los barrios más caros de Argentina y Latinoamérica. Versión 2021*. <https://blog.properati.com.ar/los-barrios-mas-caros-de-argentina-y-latinoamerica-version-2021/>

Robins, S. y Coulter. M. (2014). Capítulo 9 Administración Estratégica. Chávez (Ed.), Administración (12 ed., p. 240). Pearson.

Robins, S. y Coulter. M. (2014). Capítulo 9 Administración Estratégica. Chávez (Ed.), Administración (12 ed., pp. 242-243). Pearson.

Robins, S. y Coulter. M. (2014). Capítulo 9 Administración Estratégica. Chávez (Ed.), Administración (12 ed., pp. 249-250). Pearson.

Salvador, D. (20 de marzo de 2022). *Cuáles son los temas de la agenda sustentable 2022*. Cronista.

<https://www.cronista.com/negocios/cuales-son-los-temas-de-la-agenda-sustentable-2022/>

Stavrou, S. (5 de octubre de 2022). *¿Qué es inbound marketing? Estrategias, claves y ejemplos*. TiendaNube. <https://www.tiendanube.com/blog/que-es-el-inbound-marketing/>

Subsecretaría de Servicios y País Digital. (2020). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Plan de Acción 2020-2023.* https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_de_accion_enif_-_argentina.pdf

Subsecretaría de Servicios y País Digital (2022). *El Gabinete Nacional se expresa sobre el intento de asesinato a la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner.* Secretaría de Innovación Pública. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gabinete-nacional-se-expresa-sobre-el-intento-de-asesinato-la-vicepresidenta-cristina>

Subsecretaría de Servicios y País Digital (2022). *Daniel Filmus y Martín Guzmán anunciaron un aumento en el Presupuesto de Ciencia.* Secretaría de Innovación Pública. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/daniel-filmus-y-martin-guzman-anunciaron-un-aumento-en-el-presupuesto-de-ciencia#>

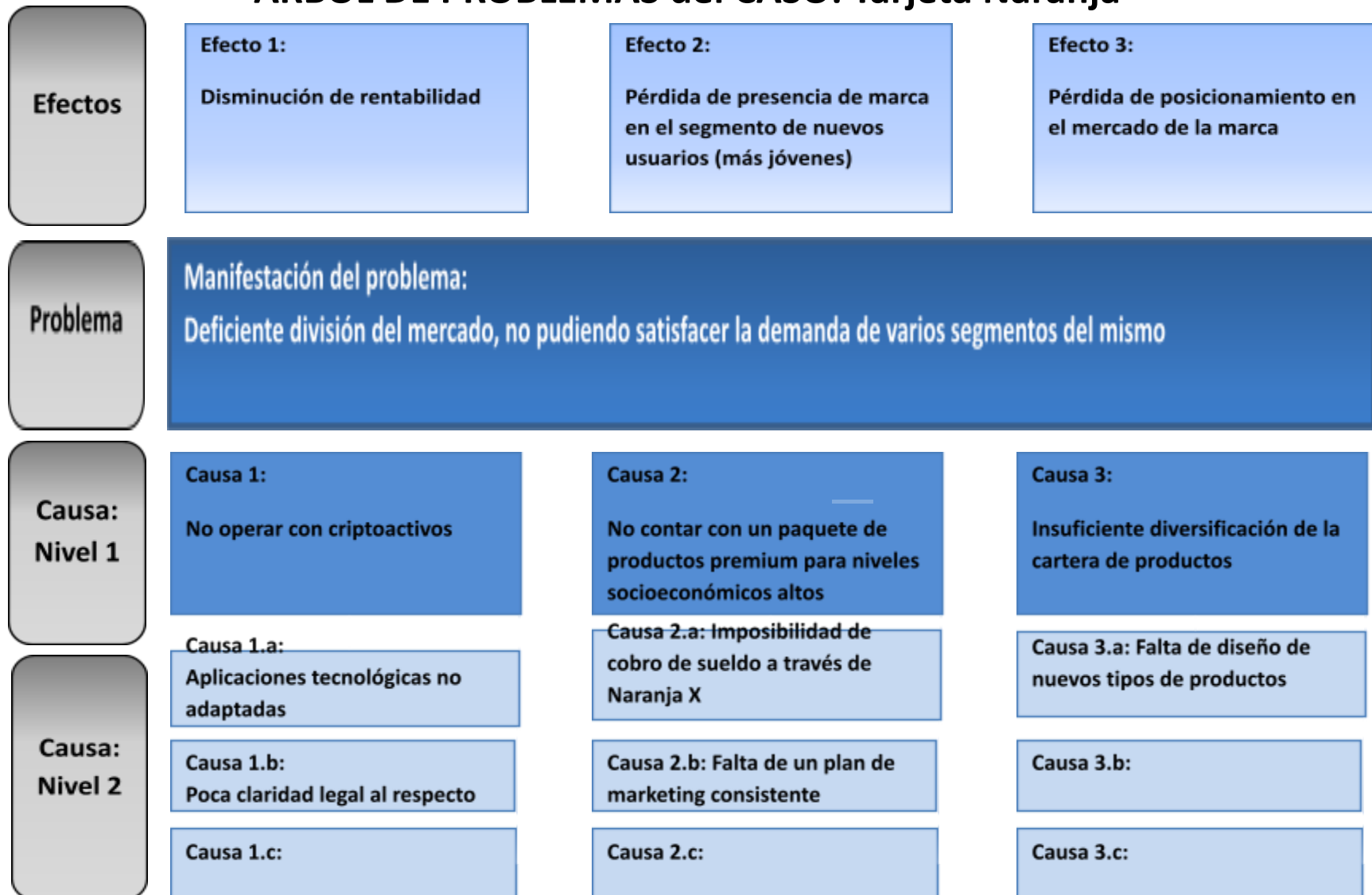
Superintendencia de Seguros de la Nación (8 de febrero de 2022). *Información Estadística de Pólizas y Cantidad de Siniestros-4to trimestre 2020.* https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssn_202012_polizas_siniestros_anexo.pdf

Upwork. (s.f.). How much does it cost to hire a Node.js developer? <https://www.upwork.com/hire/nodejs-developers/cost/>

Anexos

Anexo 1 Árbol de problemas del caso

ÁRBOL DE PROBLEMAS del CASO: Tarjeta Naranja



Anexo 2 Análisis del Macro Entorno. Análisis PESTEL

Factor Político

Si bien con el comienzo de la pandemia la imagen presidencial se vió beneficiada en un principio por las medidas de prevención, con la prolongación de la pandemia y sus consecuencias económicas, su popularidad se redujo considerablemente.

Este hecho se vió agravado cuando en las Elecciones Legislativas del 2021, el partido político gobernante, perdió 4.000.000 de votos en relación a las elecciones comparativas del 2019.

Otro claro indicador de la crisis política puede observarse al notar los reiterados cambios en el gabinete y ministerios. Por ejemplo, observando el cargo de Ministro de Economía, donde actualmente se encuentra Sergio Massa, quién resulta ser el tercer ocupante de esta posición en apenas un mes.

La crisis de gobernabilidad se manifiesta además con la no sanción del presupuesto en el Congreso (Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2021).

Por último, pero no menos importante, el pasado 1 de septiembre hubo un intento de asesinato sobre la figura de la vicepresidenta, Cristina Fernandez (ARGENTINA.GOB.AR, 2022).

Factor Económico

La inflación alcanzó un 71% en su medición interanual, mientras que el acumulado desde enero trepó hasta el 46,2%. Las previsiones privadas para 2022 ya oscilan entre el 95% y el 112%.

También se puede apreciar una situación problemática relacionada con la “falta de dólares” en las reservas del país. En este escenario, dichas reservas netas del BCRA se ubican en torno a US\$1500 millones, según estimaciones de Eco Go. Con ese número, podría cubrir dos semanas de intervención en el mercado de cambios, si se mantiene la tendencia de comienzos de agosto 2022 (en la semana pasada se perdieron US\$700 millones).

Los mercados internacionales se encuentran próximos nuevamente a una fuerte recesión económica resultado de la actual crisis energética consecuencia del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. Fuertes caídas de las bolsas en los principales mercados económicos desde USA hasta Hong Kong.

Factor Social

Durante el año 2022 se llevó a cabo el Censo Nacional, el cual registró la cifra de 47.327.407 habitantes a lo largo y ancho de todo el territorio Argentino.

En el primer trimestre de 2022, la tasa de actividad (TA) alcanzó el 46,5%, la tasa de empleo (TE) se ubicó en 43,3%; y la tasa de desocupación (TD) se ubicó en 7,0%. (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2022).

En palabras del Director del Observatorio de la Deuda Social de la UCA, “El promedio del semestre, incluso a pesar de las ayudas económicas brindadas, dejará un aumento de la pobreza alrededor del 39%, solo impedida de aumentar gracias a los sistemas de asistencia social vía transferencia de ingresos” (Martinez, 2022). En la misma línea, de acuerdo con datos del Indec, el segundo semestre del 2021 la pobreza fue del 37% (10,8 millones de personas); con una suba al 39% habría 500 mil pobres más en este primer semestre del año.

Dicho de otra manera, 83.000 personas al mes, dejan de pertenecer a la clase media, clase que históricamente representó el ascenso social en Argentina.

Factor Tecnológico

Según los datos de UNESCO, recogidos en el portal de datos abiertos del Banco Mundial, la media mundial del gasto en investigación y desarrollo como fracción del PIB ronda el 2,274 %, con datos de 2017 y 2018 (Martinez, 2021).

El presupuesto de Ciencia en Argentina este año contará con una inversión de \$218.621 millones, representando el 0,31% del PBI, lo cuál constituye un aumento del 0,06% respecto al año anterior (Subsecretaría de Servicios y País Digital [ARGENTINA.GOB.AR], 2022).

Es importante destacar el hecho que los países que escatiman en recursos para I+D o ciencia básica se van quedando atrás en el ranking mundial, perdiendo el talento de sus profesionales a medida que este se fuga a naciones en las que sí invierten en ellos y sus proyectos.

En relación a la penetración en el mercado de las billeteras virtuales, según datos relevados por COELSA, en el país existen más de 105 millones de cuentas para hacer pagos, de las cuales 12,2 millones pertenecen a billeteras electrónicas (CVU). Es decir, que más de una de cada diez cuentas para realizar pagos digitales se hacen a través de una billetera electrónica.

Factor Ambiental

Según el análisis de la huella ecológica el pasado 24 de junio del 2022, Argentina ya utilizó los recursos naturales que debía durarle al menos 365 días, por lo que nuestro país entró en default ambiental, consumiendo a partir de ese momento, la biocapacidad del 2023. El año pasado Argentina entró en el Default ecológico el 29 de julio, por lo que este año la situación se agravó.

Vinculados a los consumidores, en particular los jóvenes, se observa que son los que van a demandar las mejores prácticas y políticas sustentables. En esta línea, ya se aprecian ciertas actividades económicas que comienzan a perder interés entre el público inversor calificado, dejando de invertir en aquellas actividades que no son sustentables. Por ello, BBVA Argentina afirma que "estamos convencidos de que el público consumidor también irá decantando hacia productos y servicios en los que sientan que, el respeto por el planeta y por la diversidad son la prioridad en su concepción" (Salvador, 2022).

Factor Legal

El Directorio del Banco Central de la República Argentina (BCRA), a fines del 2021, dispuso que las entidades financieras deberán constituir un encaje del 100% de los fondos depositados por los proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago (PSPOCP), conocidas como billeteras virtuales, para preservarlos de contingencias y garantizar que estén siempre a disposición de los y las ahorristas (Banco Central de la República Argentina [BCRA], 2021). No obstante, el pasado 22 de septiembre de 2022, el Banco Central modificó la norma que obligaba a los bancos a tener como encaje el 100% de los depósitos de las billeteras virtuales con el dinero de las cuentas de sus usuarios. Ahora deberán seguir encajados pero podrá destinarse una parte a bonos del Tesoro.

Durante el año 2022, el BCRA a través de un comunicado, entidad que preside Miguel Pesce detalló que los bancos "no podrán realizar ni facilitar a sus clientes la realización de operaciones con activos digitales, incluidos los criptoactivos". E incluyó a aquellos instrumentos "cuyos rendimientos se determinen en función de las variaciones que esos registren, que no se encuentren regulados por la autoridad nacional y autorizados por el Banco Central". Un punto importante a resaltar; si bien los bancos están vedados de usar criptomonedas, las fintech no. (Carrio, 2022).

Anexo 3 Misión, visión y propósito

Visión

“Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (NaranjaX, 2019)

Misión

“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (NaranjaX, 2019)

Propósito

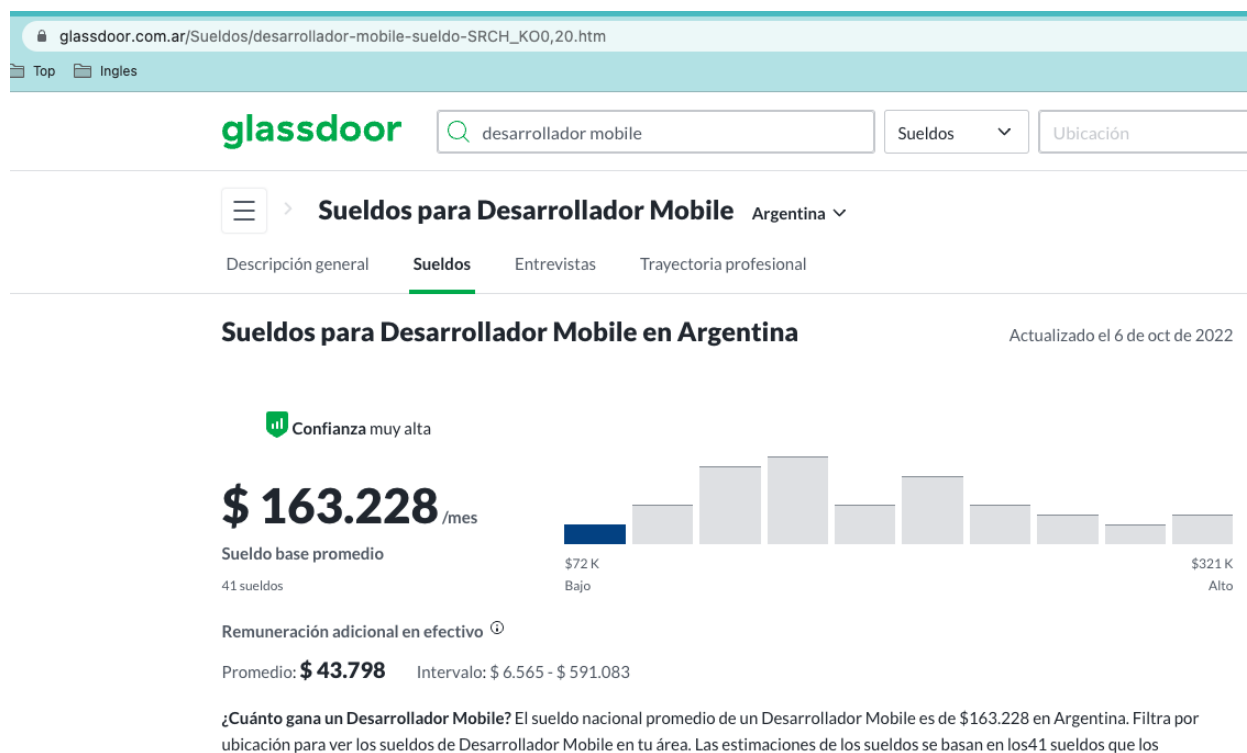
“Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (NaranjaX, 2019)

Anexo 4 Costo de desarrolladores

En base al salario promedio para un desarrollador de nuevas tecnologías, el cual se toma en \$200.000 por mes, se realizan los cálculos para los dos proyectos que deben realizarse. (Glassdoor, 2022)

En el caso del desarrollo para incorporar operaciones con criptomonedas, se asignan dos personas, arrojando un costo mensual de \$400.000

Para el caso del producto dirigido al segmento ABC1, se utilizará un sólo desarrollador, necesitando entonces \$200.000.



Anexo 5 Costo de Campaña de Marketing

Los costos asociados a la estrategia y planeación se estiman en cero, dado que el personal activo en Naranja cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios para su desarrollo. Se pueden observar los perfiles capacitados a los que se hace referencia al final del Anexo. En relación al software de inbound marketing, se utilizará Hubspot, en su versión enterprise, con un valor para 10000 contactos de u\$s3600 por mes, o su equivalente en pesos de \$545.904 según cotización del BNA para el 14 de octubre del 2022. Si bien el costo inicial de licenciamiento es considerable, se aprovechará una promoción del sitio Hubspot, mediante el cual cada nuevo lote de 10000 contactos extra, sólo encarece en u\$s100, lo que reduce el número total al pensar en un total de 100000 contactos para toda la campaña. Se optará por utilizar en principio, 50000 contactos para la campaña de criptomonedas y otros 50000 para los servicios del segmento ABC1.

La duración de la campaña para el Plan de Acción 1 será de 32 meses, mientras que para el Plan de Acción 2 será de 21 meses.

Para la Estrategia y producción de contenidos, así como el costo asociado a las modificaciones del diseño web, en relación exclusivamente a las cuestiones de marketing, serán

absorbidas por el equipo técnico que actualmente realiza estas operaciones en la Empresa, resultando ser sin costo extra. En relación al costo hundido por el porcentaje de tiempo que los analistas tengan que abocar al proyecto, una analista de Marketing dedicará el 50% de su tiempo al proyecto, por lo que el gasto mensual será de \$120.000, tomando como salario \$240.000 por el nivel de seniority y experiencia requerido para este puesto. Por último, en relación al PPC (pago por clic), utilizando campañas principalmente en Facebook y Google, se estima un valor de u\$s1000 mensuales por cada plan, o su equivalente de \$151.640. El total de la campaña se calcula en u\$s165.000 o su equivalente en pesos de \$25.020.600 para el Plan 1 y un valor de \$33.000 o \$5.004.120 pesos para el Plan 2, dando un total de \$34.224.720 pesos para los dos planes más el proporcional del salario de \$4.200.000 para los 35 meses del proyecto. (Echeverría, 2018).

Marketing Plan1			
x mes	Cantidad	Dólares	Pesos
Valor Software para 50000 contactos		4000	\$606.560,00
Estrategia y Producción de contenidos			\$0,00
Diseño Web		0	\$0,00
Pago por Clic - PPC		1000	\$151.640,00
TOTAL x mes		5000	\$758.200,00
Cantidad Meses	1/4/2023	1/1/2026	33
TOTAL		\$165.000,00	\$25.020.600,00
Marketing Plan2			
x mes	Cantidad	Dólares	Pesos
Valor Software para otros 50000 contactos		500	\$75.820,00
Estrategia y Producción de contenidos		0	\$0,00
Diseño Web		0	\$0,00
Pago por Clic - PPC		1000	\$151.640,00

TOTAL x mes		1500	\$227.460,00
Cantidad Meses	1/3/2024	1/1/2026	22
TOTAL		\$33.000,00	\$5.004.120,00
Marketing TOTAL			
costo hundido analista x 35 meses			\$4.200.000,00
		\$198.000,00	\$34.224.720,00

En relación al banner publicitario, con un costo de \$9999 por banner, y un total de 238 sucursales, se calcula un costo de \$2.379.762 por cada plan de acción. (Mercadolibre, 2022)

Comunicación interna			
	Cantidad	Dólares	Pesos
Valor confección banner publicitario	2		\$9.999,00
Cantidad Sucursales	238		
Total Banner			\$4.759.524,00

hubsport.com/pricing/marketing?term=monthly&products=marketing-hub-starter_1

Top Ingles

Free Tools Marketing Sales Customer Service CMS Operations

Starter

Starts at **\$50/mo**
billed monthly

1,000 Marketing Contacts

Includes 1,000 marketing contacts. Additional marketing contacts are sold in increments of 1,000 from \$50.00/month. [More details.](#)

Free tools with increased limits, plus:

MARKETING AUTOMATION

- ✓ Form automation
- ✓ Email automation

REMOVE HUBSPOT BRANDING FROM

- ✓ Forms
- ✓ Email marketing
- ✓ Landing pages
- ✓ Live chat

GET HELP FAST

- ✓ Email and in-app chat support

Professional

Starts at **\$1,890/mo**
billed monthly

22,000 Marketing Contacts

Includes 2,000 marketing contacts. Additional marketing contacts are sold in increments of 5,000 from \$250.00/month. [More details.](#)

Starter plus:

AUTOMATE & PERSONALIZE ENGAGEMENT ACROSS CHANNELS

- ✓ Omni-channel marketing automation
- ✓ ABM tools and automation
- ✓ Dynamic personalization
- ✓ Multi-language content
- ✓ Social media
- ✓ Video hosting & management
- ✓ Contact and company scoring

ORCHESTRATE EFFICIENT CAMPAIGNS

- ✓ Collaboration tools
- ✓ Campaign management

Enterprise

Starts at **\$4,450/mo**
billed at \$53,400/yr

100,000 Marketing Contacts

Includes 10,000 marketing contacts. Additional marketing contacts are sold in increments of 10,000 from \$100.00/month. [More details.](#)

Professional plus:

MANAGE YOUR TEAMS & BRANDS

- ✓ Single sign-on
- ✓ Partitioning
- ✓ Hierarchical teams
- ✓ Permission sets
- ✓ Field-level permissions
- ✓ Email send frequency cap

EXTEND THE PLATFORM

- ✓ Custom objects
- ✓ Salesforce custom object sync
- ✓ Adaptive testing

glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-marketing-sueldo-SRCH_KOO,21.htm

Top Ingles

glassdoor

Sueldos para Analista De Marketing Argentina

Descripción general **Sueldos** Entrevistas Trayectoria profesional

Sueldos para Analista De Marketing en Argentina

Actualizado el 18 de oct de 2022

Confianza muy alta

\$ 120.991 /mes

Sueldo base promedio

498 sueldos



Remuneración adicional en efectivo

Promedio: **\$ 100.000** Intervalo: \$ 5 - \$ 391.763

¿Cuánto gana un Analista De Marketing? El sueldo nacional promedio de un Analista De Marketing es de \$120.991 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Analista De Marketing en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 498 sueldos que los empleados con un cargo de Analista De Marketing informaron a Glassdoor de manera anónima.

¿Qué tan preciso te parece \$ 120.991?


linkedin.com/in/eleonoralucliatrejo/?originalSubdomain=ar

Ingles

in Search Home

Eleonora Trejo

Experience

 **Naranja**
3 yrs 8 mos
Provincia de Córdoba, Argentina

- **Inbound Marketing Analyst**
Full-time
Nov 2019 - Present · 3 yrs
A cargo de la planificación de estrategia de envíos de Email MKT para lograr diferentes unidades de negocio.
- **Analista de Email Marketing**
Mar 2019 - Oct 2019 · 8 mos
 - Estrategia de envíos de Email Marketing.
 - Definición de diseños. ...see more

linkedin.com/in/natali-ciappini/?originalSubdomain=ar

Top 📁 Ingles

#SomosNaranjaX

Natali Ciappini · 2nd
 Inbound Marketing Content en Naranja X
 Talks about #blog, #fintech, #educacionfinanciera, #inclusionfinanciera, and #inversionesinteligentes
 Córdoba, Córdoba, Argentina · [Contact info](#)
 1,225 followers · 500+ connections
 2 mutual connections: Javier Hernandez and Matías Villalba

[+ Follow](#) [Message](#) [More](#)

Activity [+ Follow](#)
 1,225 followers
 Natali hasn't posted lately
 Natali's recent posts and comments will be displayed here.
[Show all activity →](#)

Experience

Naranja X
 Full-time · 3 yrs 1 mo
 Córdoba, Argentina

- Inbound Marketing Content**
 Apr 2021 – Present · 1 yr 7 mos

Anexo 6 Plan de Acción 1

En primer lugar, en Enero del 2023 y durante todo el mes, el equipo de Producto diseñará el paquete de servicios relacionados con la operatoria utilizando criptomonedas. La primera funcionalidad a ser desarrollada es la darle al cliente la posibilidad de abrir billeteras electrónicas para las criptomonedas Bitcoin y Ethereum, dado que fueron las más utilizadas durante el 2021. (Infobae, 2021). Con esta primera versión, cuyo desarrollo será de dos meses, iniciando en abril del 2023 y finalizando a fines de mayo, los clientes pueden comenzar a depositar sus activos en

Naranja, otorgando la posibilidad de incorporar no sólo nuevos clientes, sino también activos financieros a las arcas de la empresa. En esta etapa se incluye la posibilidad de que el cliente invierta sus cripto, pudiendo recibir interés por el tiempo que mantenga sus depósitos en las billeteras de Naranja. Además podrá transferir entre cuentas, así como también a billeteras de otras empresas que utilicen la red Bitcoin o Ethereum. Al comenzar junio, y durante ese mes, gracias al pronto lanzamiento la empresa podrá recibir feedback, el cuál será evaluado para incorporar modificaciones en el desarrollo de la segunda etapa, además de otras funcionalidades. Parte de esta segunda versión contemplará la posibilidad de pagar con la tarjeta prepaga utilizando cualquiera de las criptomonedas disponibles en la billetera del cliente. La versión comenzará su producción en julio del 2023, siendo lanzada al mercado a comienzos de Diciembre del 2023.

Por su parte, y en paralelo al proceso de inicio, en enero del 2023, la Dirección de Recursos Humanos, en conjunto con Sistemas, realizará la búsqueda de una consultora especializada para los desarrollos. Aprovechando el fuerte desarrollo tecnológico de la empresa, tal cual se desprende del análisis de la matriz BCG, la Dirección de Sistemas será la responsable de liderar al equipo contratado, así como deberá validar el perfil técnico de cada uno de los postulantes pre-seleccionados. Para un número de 2 desarrolladores abocados al proyecto, se estima un costo de \$400.000 por mes. El valor total se abonará durante el primer mes de desarrollo. (Glassdoor, 2022). Ver Anexo 4.

Al comenzar el mes de febrero del 2023, se sumará el equipo de Seguridad Informática y Sistemas, quienes deben construir sus respectivos planes de ejecución, así como también validar que las funcionalidades requeridas sean factibles de implementar dentro de los sistemas en los plazos requeridos.

Las actividades de desarrollo de sistemas serán ejecutadas utilizando metodologías ágiles, buscando proporcionar en poco tiempo pequeñas piezas de software en funcionamiento para aumentar la satisfacción del cliente. Dicho enfoque permitirá acortar los tiempos necesarios hasta obtener el MVP (Producto Mínimo Viable), producto o servicio con las características mínimas para comprobar cada una de las funcionalidades que se vayan desarrollando. La idea es que cada nueva entrega sea de bajo costo y poco tiempo de producción, para poder obtener feedback de los usuarios, iterar y volver al mercado rápidamente. Con esta cronología, se busca que las primeras acciones sean las que mayoritariamente comiencen a incrementar la cantidad de

clientes, buscando a posterior trabajar sobre generar mayor cantidad de ingresos a partir de la versión definitiva.

Un mes después de comenzar las actividades de Diseño de etapas de desarrollo y funcionalidades, en marzo del 2023, y hasta el fin del desarrollo de la versión final del producto, se llevarán a cabo las correspondientes reuniones mensuales de seguimiento, donde se revisarán las actividades pendientes plasmadas en el *backlog* de actividades, así como también se presentarán aquellos puntos que oficien de *blockers* en materia de avance del proyecto. Si bien participarán de las mismas varias Direcciones, quién oficiará de Gerente de Proyecto será el designado por la oficina de Proyectos, quién conducirá las reuniones, generará las minutas y distribuirá los informes de avance y cumplimiento.

Según Kim Grauer, director de Research de Chanalysis: "Argentina tiene un mercado general de criptomonedas valuado en u\$s 68.800 millones". También se conoce que existen actualmente unos 3 millones de usuarios únicos en este tipo de plataformas que permiten operar con criptomonedas. (D'Agostino, 2021). Dada la trayectoria de NaranjaX, el gran caudal de usuarios que ya tiene fidelizado y, en conjunto con las medidas que permitirán combinar el uso de criptomonedas con funcionalidades premium para el caso de clientes del segmento ABC1, se espera incorporar 300.000 usuarios para fines del 2025, con un crecimiento de 150.000 durante el 2023 y 75.000 más durante el 2024 y 2025 en cada uno de los años. Partiendo de los u\$s 68.800 distribuidos entre los 3 millones de usuarios, se obtiene un promedio de u\$s 29.000 por usuario. Utilizando un cálculo pesimista, se espera que cada nuevo cliente que se incorpore, lo haga con un promedio de u\$s 22 o \$3.336,08. Los clientes comenzarán a incorporarse desde junio del 2023, con la salida del primer MVP y a razón de 21.429 nuevos clientes por mes durante el 2023. Durante el 2024 y 2025, la tasa bajará a 6250 nuevos clientes por mes.

El procedimiento para generar utilidades será a partir de invertir los activos de clientes depositados en las billeteras para obtener una rentabilidad anual del 70%, mientras que los clientes recibirán un 50% en concepto de interés por mantener sus depósitos. Esta diferencia será la que capitaliza a la Empresa.

Anexo 7 Plan de Acción 2

Este plan de acción, en algunas actividades, resulta ser una versión simplificada en relación al plan anterior, puesto que se obviará el proceso de búsqueda y selección de una

consultora para el desarrollo de funcionalidades. Aprovechando el mismo proceso, y dado que se requerirá el empleo de un sólo desarrollador, seguirá uno de los que trabajaron en el plan de acción 1, reduciendo el costo a \$200.000 mensuales. Ver Anexo 4.

Al comenzar diciembre del 2023 y durante todo el mes, el equipo de Producto diseñará el paquete de servicios para el segmento ABC1. Entre las características a incluir en la primera versión se encuentran: atención exclusiva donde el cliente podrá pedir un turno desde su hogar para contar con atención personalizada y prioritaria, una tarjeta de crédito preferencial virtual, mediante la cual los clientes accedan a beneficios acordes a sus necesidades, como ser puntos por sus compras, descuentos en comercios, acceso a salas VIP en aeropuertos y bonificación en gastos de renovación de tarjeta. El desarrollo de la primera versión será de dos meses, iniciando en marzo del 2024 y finalizando a fines de abril. Dado que al momento del lanzamiento los clientes contarán con la posibilidad operar con criptomonedas en sus billeteras virtuales, se espera incorporar un gran caudal de clientes, quienes podrán aprovechar sus ahorros en esos activos, a la vez que podrán disfrutar de los beneficios de un cliente VIP de banca tradicional. La suma de sendos productos potenciará el resultado de los planes de acción.

Al comenzar mayo, y durante ese mes, gracias al pronto lanzamiento la empresa podrá recibir feedback, el cuál será evaluado para incorporar modificaciones en el desarrollo de la segunda etapa, además de otras funcionalidades. Parte de esta segunda versión contemplará la posibilidad de generar tarjetas adicionales para familiares y amigos, otorgando la posibilidad de configurar límites por persona, tanto a nivel compras individuales como así también en el gasto total mensual. Otra importante característica será que el titular de la tarjeta, podrá seleccionar la categoría de comercios donde se pueden utilizar los adicionales, generando una oportunidad para atraer clientes que puedan elegir dónde y cómo gastan su dinero sus hijos, por ejemplo. Este tipo de servicios propios de tarjetas premium, buscará fidelizar a los clientes que se vayan incorporando al sistema. La versión comenzará su producción en junio del 2024, siendo lanzada al mercado a comienzos de noviembre del 2024.

Para llevar a la práctica todo esto, al comenzar el mes de enero del 2024, tanto el equipo de Seguridad Informática como el de Sistemas, deben construir sus respectivos planes de ejecución, así como también validar que las funcionalidades requeridas sean factibles de implementar dentro de los sistemas en los plazos requeridos.

Las actividades de desarrollo de sistemas serán ejecutadas utilizando metodologías ágiles, buscando proporcionar en poco tiempo pequeñas piezas de software en funcionamiento para aumentar la satisfacción del cliente. Dicho enfoque permitirá acortar los tiempos necesarios hasta obtener el MVP (Producto Mínimo Viable), producto o servicio con las características mínimas para comprobar cada una de las funcionalidades que se vayan desarrollando. La idea es que cada nueva entrega sea de bajo costo y poco tiempo de producción, para poder obtener feedback de los usuarios, iterar y volver al mercado rápidamente.

Un mes después de comenzar las actividades de Diseño de etapas de desarrollo y funcionalidades, en febrero del 2024, y hasta el fin del desarrollo de la versión final del producto, se llevarán a cabo las correspondientes reuniones mensuales de seguimiento, donde se revisarán las actividades pendientes plasmadas en el backlog de actividades, así como también se presentarán aquellos puntos que oficien de blockers en materia de avance del proyecto. Si bien participarán de las mismas varias Direcciones, quién oficiará de Gerente de Proyecto será el designado por la oficina de Proyectos, quién conducirá las reuniones, generará las minutas y distribuirá los informes de avance y cumplimiento.

Partiendo de los 5.000.000 clientes que actualmente tiene Naranja, para cumplir con el objetivo de crecimiento de un 5%, se requiere contar con 250.000 nuevos clientes para fines del 2025. Se espera un crecimiento incremental de 15.000 clientes a partir del primer MVP, en mayo del 2024. Dado que se estima que alrededor del 5% de la población se acerca a los parámetros de ingresos correspondientes al segmento ABC1, lo cual significa un número de 2.000.000 de potenciales clientes, el objetivo planteado de 250.000 es un número razonable, considerando que representa apenas el 12,5% del número total. Además se estimará que cada nuevo cliente, tendrá unos \$12.500 como saldo cargado, o su equivalente en dólares a la misma tasa del BNA del 14 de octubre de \$151,64, de u\$s 82,43 en cada tarjeta prepaga. (NBS, 2019)

Al igual que en el Plan de acción 1, el procedimiento para generar utilidades será a partir de invertir los saldos de clientes cargados en las tarjetas prepagas, para obtener una rentabilidad anual del 70%, mientras que los clientes recibirán un 40% en concepto de interés por mantener sus depósitos. Esta diferencia será la que capitaliza a la Empresa.

Anexo 8 Plan de Acción 3

Al comenzar el mes de febrero del 2023, y con una duración de trabajo estimada en dos meses, el equipo de Marketing comenzará a trabajar sobre las iniciativas del Plan de Acción 1, comenzando a construir su plan de Marketing, teniendo en cuenta las definiciones y funcionalidades definidas a ser lanzadas al mercado en los diferentes momentos del calendario. En abril del 2023, se iniciará la ejecución de la estrategia de marketing. Se aplicará una metodología que permite a los potenciales clientes encontrar a la empresa más fácilmente en internet, denominada “Inbound marketing”. Este tipo de campaña podrá desarrollarse eficientemente aprovechando una de las fortalezas detectadas en la matriz FODA: el destacado servicio al cliente, en todas sus modalidades, ya sea de manera presencial en las oficinas, así como en los canales virtuales. Las estadísticas compartidas por HubSpot confirman que las marcas están obligadas a entender los cambios en el comportamiento de los consumidores. La manera en que las empresas se relacionan y comunican con su audiencia debe evolucionar de la misma forma en que el proceso de compra evolucionó para sus clientes. El inbound marketing entiende y ayuda al usuario, es marketing centrado en las personas: dirigirse al usuario de una forma no intrusiva. (Stavrou, 2022)

El armado del plan de marketing se estima en dos meses, comenzando a requerirse inversión desde el mes de abril del 2023. El total de la campaña se calcula en u\$165.000 o su equivalente de \$25.020.600 expresado en moneda Argentina al valor cotizado por el BNA de \$151,64 para el 14 de octubre del 2022, para toda la duración de la campaña que será de 33 meses. En relación al banner publicitario, con un valor de \$9999 por banner, y un total de 238 sucursales, se calcula un costo de \$2.379.762. Para mayor información relacionada con la composición de costos.

Por su parte, el las acciones de Marketing para el plan de Acción 2 iniciarán su construcción en enero del 2024 y por el término de dos meses. Este plan requerirá inversión a partir del mes de marzo del 2024, terminando la campaña unos 22 meses después, requiriendo una inversión de u\$s 33.000 o su equivalente en pesos de \$5.004.120.

Tanto el armado del plan, como la ejecución del mismo será desarrollado por una analista de marketing de Naranja. El costo hundido será el equivalente al 50% del sueldo, dado que estará afectando la mitad de su tiempo en el cumplimiento de este objetivo. El costo mensual será de

\$120.000 (incluyendo cargas sociales). La afectación temporal de la misma será de 35 meses. El costo total del plan será de \$34.224.720 pesos. Para más información ver Anexo 5.

Un vez que comience la campaña del Plan 1, en abril del 2024, y hasta el fin de la ejecución del Plan en diciembre del 2025, se llevarán a cabo las correspondientes reuniones mensuales de seguimiento, donde se revisarán las actividades pendientes plasmadas en el backlog de actividades, así como también se presentarán aquellos puntos que oficien de blockers en materia de avance del proyecto. En las reuniones se harán las presentaciones relacionadas con el grado de éxito de la campaña, el feedback y valoración de los clientes y la evolución de costos respecto a los nuevos ingresos, información que será finalmente enviada a la Dirección General para notificar sobre cualquier desvío al plan original. Si bien participarán de las mismas varias Direcciones, quién oficiará de Gerente de Proyecto será el designado por la oficina de Proyectos, quién conducirá las reuniones, generará las minutas y distribuirá los informes de avance y cumplimiento.

En relación a los banners publicitarios, para la logística de envío y colocación en cada una de las 238 sucursales, se requerirán dos meses y un total de \$4.759.524,00 para los dos planes de acción. Ver anexo 5.

Anexo 9 Indicadores Financieros

Cálculo de Capital de Trabajo

	2023													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
clientes cripto						21429	42858	64287	85716	107145	128574	150003	clientes cripto por mes	21.429
Interes por invertir depositos						\$4.170.183	\$8.340.367	\$12.510.550	\$16.680.734	\$20.850.917	\$25.021.100		dolares cripto en cuenta	\$22,00
Egresos													valor dolar	\$151,64
Sueldos Desarrollador Plan 1				-2.800.000									pesos cripto en cuenta	\$3.336,08
Banner Plan 1											-2.379.762		saldo tarjeta abc1	\$12.500,0
Plan de MKTG 1				-5758.200	-5758.200	-5758.200	-5758.200	-5758.200	-5758.200	-5758.200	-5758.200	-5758.200	dolar saldo tarjeta abc1	\$82,43
Costo Hundidos Plan 1		-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-180.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-120.000	-180.000	IIGG	35%
Pago interes por depósito														
Total Mes	\$0	-120.000	-120.000	-33.678.200	-5878.200	-5938.200	\$313.281	\$1.504.762	\$2.696.243	\$3.887.724	\$2.699.443	\$6.210.686	Interes Pago x cripto	0,5
Total Acumulado	\$0	-120.000	-240.000	-3.918.200	-4.796.400	-5.734.600	-5.421.319	-3.916.557	-1.220.314	\$2.667.410	\$5.366.853	\$11.577.538	Interes Pago x tarjeta	0,4

Se pide al proyecto como costo de capital el valor de la tasa de Leliq para el 14 de octubre del 2022, la cual es del 75%.

Not Secure bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp						
Inglés						
Institucional	Política Monetaria	Sistema Financiero	Medios de Pago	Publicaciones	Estadísticas	El BCRA y vos

Inicio | Estadísticas | Operaciones de pases y subastas de letras y notas | Subastas de Letras de Liquidez (LELIQ)

Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ)

Las letras de liquidez (LELIQ) son instrumentos a descuento en pesos emitidos por el BCRA diariamente a través de subastas.

(*) Desde el 11/01/22 la tasa de corte de cada plazo es única y establecida por el BCRA



Fecha de la subasta	Valor nominal adjudicado en pesos	Fecha de vencimiento	Plazo en días	Tasa mínima	Tasa máxima adjudicada	Tasa promedio ponderada adjudicada (*)
20/10/2022	800.841.547.947	17/11/2022	28	75,0000	75,000	75,000
18/10/2022	796.509.136.988	15/11/2022	28	75,0000	75,000	75,000
13/10/2022	571.829.876.713	10/11/2022	28	75,0000	75,000	75,000
11/10/2022	627.222.876.713	08/11/2022	28	75,0000	75,000	75,000
06/10/2022	954.229.534.248	03/11/2022	28	75,0000	75,000	75,000
04/10/2022	649.612.378.085	01/11/2022	28	75,0000	75,000	75,000

Flujo de fondos mensualizado

		2023													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
clientes cripto							21429	42858	64287	85716	107145	128574	150003	clientes cripto por mes	21.429
Interes por invertir depositos								\$4.170.183	\$8.340.367	\$12.510.550	\$16.680.734	\$20.850.917	\$25.021.100	dolares cripto en cuenta	\$22,00
Egresos														valor dolar	\$151,64
Sueldos Desarrollador Plan 1														pesos cripto en cuenta	\$3.336,08
Banner Plan 1														saldo tarjeta abc1	\$12.500,0
Plan de MKTG 1														dolar saldo tarjeta abc1	\$82,43
Costo Hundidos Plan 1														IIGG	35%
Pago interes por depósito															
Total Mes	\$0	-\$120.000	-\$120.000	-\$3.678.200	-\$878.200	-\$938.200	\$313.281	\$1.504.762	\$2.696.243	\$3.887.724	\$2.699.443	\$6.210.686	Interes Pago x cripto	0,5	
Total Acumulado	\$0	-\$120.000	-\$240.000	-\$3.918.200	-\$4.796.400	-\$5.734.600	-\$5.421.319	-\$3.916.557	-\$1.220.314	\$2.667.410	\$5.366.853	\$11.577.538	Interes Pago x tarjeta	0,4	

		2024													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
6250	clientes cripto	156253	162503	168753	175003	181253	187503	193753	200003	206253	212503	218753	225003		
	Interes por invertir depositos	\$29.191.284	\$30.407.563	\$31.623.842	\$32.840.121	\$34.056.400	\$35.272.680	\$36.488.959	\$37.705.238	\$38.921.517	\$40.137.796	\$41.354.075	\$42.570.355	\$430.569.831	
	clientes abc1					15.000	30.000	45.000	60.000	75.000	90.000	105.000	120.000	\$736.819.831	
	Interes por invertir depositos													\$306.250.000	
	Egresos														
	Sueldos Desarrollador Plan 2													-\$1.400.000	
	Banner Plan 2													-\$2.379.762	
	Plan de MKTG 1	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$9.098.400	
	Plan de MKTG 2													-\$2.274.600	
	Costo Hundidos Plan 1	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$1.560.000	
	Pago interes por depósito crij	-\$20.850.917	-\$21.719.681	-\$22.588.451	-\$23.457.231	-\$24.326.000	-\$25.194.771	-\$26.063.541	-\$26.932.311	-\$27.801.081	-\$28.669.851	-\$29.538.621	-\$30.407.391	-\$307.549.879	
	Pago interes por depósito abc1													-\$175.000.000	
														-\$499.262.641	
	Total Mes	\$7.462.167	\$7.809.675	\$6.529.723	\$8.277.232	\$8.624.740	\$13.599.748	\$18.694.757	\$23.729.765	\$28.764.773	\$31.420.020	\$38.834.790	\$43.809.798	\$237.557.190	
	Total Acumulado	\$19.039.705	\$26.849.380	\$33.379.104	\$41.656.336	\$50.281.076	\$63.880.824	\$82.575.581	\$106.305.34	\$135.070.12	\$166.490.13	\$205.324.93	\$249.134.72		

		2025												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
6250	clientes cripto	231253	237503	243753	250003	256253	262503	268753	275003	281253	287503	293753	300003	
	Interes por invertir depositos	\$23.352.560	\$45.002.913	\$46.219.192	\$47.435.471	\$48.651.750	\$49.868.030	\$51.084.309	\$52.300.588	\$53.516.867	\$54.733.146	\$55.949.425	\$57.165.705	\$585.279.957
15000	clientes abc1	135.000	150.000	165.000	180.000	195.000	210.000	225.000	240.000	255.000	270.000	285.000	300.000	\$2.357.154,95
	Interes por invertir depositos	\$87.500.000	\$98.437.500	\$109.375.000	\$120.312.500	\$131.250.000	\$142.187.500	\$153.125.000	\$164.062.500	\$175.000.000	\$185.937.500	\$196.875.000	\$207.812.500	\$1.771.875.000
Egresos														
	Sueldos Desarrollador Plan 2													\$0
	Banner Plan 2													\$0
	Plan de MKTG 1	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$758.200	-\$9.098.400
	Plan de MKTG 2	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$227.460	-\$2.729.520
	Costo Hundidos Plan 1	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$180.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$120.000	-\$180.000	-\$1.560.000
	Pago interes por depósito cri	-\$16.680.400	-\$32.144.931	-\$33.013.705	-\$33.882.480	-\$34.751.255	-\$35.620.021	-\$36.488.797	-\$37.357.562	-\$38.226.337	-\$39.095.102	-\$39.963.877	-\$40.832.642	-\$418.057.112
	Pago interes por depósito abc	-\$50.000.000	-\$56.250.000	-\$62.500.000	-\$68.750.000	-\$75.000.000	-\$81.250.000	-\$87.500.000	-\$93.750.000	-\$100.000.000	-\$106.250.000	-\$112.500.000	-\$118.750.000	-\$1.012.500.000
														-\$1.443.945.032
	Total Mes	\$43.066.500	\$53.939.815	\$58.974.823	\$64.009.832	\$69.044.840	\$74.019.848	\$79.114.857	\$84.149.865	\$89.184.873	\$94.219.882	\$99.254.890	\$104.229.899	\$913.209.925
	Total Acumulado	\$292.201.222	\$346.141.04	\$405.115.86	\$469.125.69	\$538.170.53	\$612.190.38	\$691.305.24	\$775.455.10	\$864.639.98	\$958.859.86	\$1.058.114.7	\$1.162.344.€	

Concepto	0	1	2	3
INGRESOS		\$87.573.851,44	\$736.819.830,77	\$2.357.154.956,95
EGRESOS		-\$75.996.313,03	-\$499.262.641,12	-\$1.443.945.032,11
Depreciaciones		-\$1.440.000,00	-\$1.440.000,00	-\$1.440.000,00
Utilidad antes de Impuestos		\$10.137.538,41	\$236.117.189,65	\$911.769.924,84
IIGG		-\$3.548.138,44	-\$82.641.016,38	-\$319.119.473,70
Utilidad despues de Impuestos		\$6.589.399,97	\$153.476.173,27	\$592.650.451,15
Depreciaciones		\$1.440.000,00	\$1.440.000,00	\$1.440.000,00
Inversiones Fijas	-\$108.000.000,00			
Capital de Trabajo	-\$5.734.600,00			
Recupero Capital de Trabajo				\$5.734.600,00
Recupero Inversiones Fijas				
Total Año Estático	-\$113.734.600,00	\$8.029.399,97	\$154.916.173,27	\$599.825.051,15
Total Acumulado Estático	-\$113.734.600,00	-\$105.705.200,03	\$49.210.973,24	\$649.036.024,39
Total Año Dinámico	-\$113.734.600,00	\$4.588.228,55	\$50.584.872,90	\$111.920.709,25
Total Acumulado Dinámico	-\$113.734.600,00	-\$109.146.371,45	-\$58.561.498,54	\$53.359.210,71
VAN		\$53.359.210,71		
TIR		103%		
Costo de Capital		75%		
ROI		421,08%		

Anexo 10 Rentabilidad de la empresa

Para calcular la rentabilidad de la Empresa se utilizará el indicador ROA (Rentabilidad del Activo), el cuál mide el rendimiento de una determinada inversión que se realiza. El mismo se calcula: Beneficio Neto / Activos

Para el año 2021, en el caso de Tarjeta Naranja según los datos que brinda la empresa sería: $(\$9.120.566.000 / \$179.536.406.000) \times 100 = 5,08 \%$ (Price Waterhouse & Co S.R.L., 2022)

En relación al proyecto donde se propone un aumento del 6% de los 5,08%, la rentabilidad final deberá alcanzar el valor de 5,384%

Anexo 11 Inmueble en C.A.B.A.

Para este ítem se utilizará un presupuesto de \$108.000.000. La oficina de 251 m² tiene un valor de u\$s700.000, los cuales equivalen a \$106.148.000 tomando el valor referencial del dólar del BNA del pasado 14 de octubre a \$151,64. La diferencia de \$1.852.000 se utilizará para trabajos de pintura, albañilería y refacciones en general.

zonaprop.com.ar/propiedades/venta-oficina-de-251-m-sup2--con-3-coch-puerto-madero-50190595.html

Top Inglés

zonaprop Comprar Alquilar Temporal Emprendimientos Servicios Publicar Iniciar sesión

venta
USD 700.000
 + \$ 40.000 Expensas
 Oficina comercial · 251m² · 3 Cocheras

Zonaprop > Oficina comercial > Comprar > Capital Federal > Puerto Madero > Venta Oficina de 251 m², con 3 Coch Puerto Madero

Publicado hace 76 días

Venta Oficina de 251 m², con 3 Coch Puerto Madero
 Alicia Moreau de Justo 1700, Puerto Madero, Capital Federal [Ver en mapa](#)

Mensaje Solicitar visita

Contactate con REMAX Platino por la propiedad en Puerto Madero, Capital Federal

Email

Nombre Teléfono

Mensaje

¡Hola! Quiero que se comuniquen conmigo por esta propiedad en venta que vi en Zonaprop.

Fuente:

<https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/venta-oficina-de-251-m-sup2--con-3-coch-puerto-madero-50190595.html>