

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de administración  
Planificación Estratégica para la Empresa**

**Naranja X: nuevas soluciones para  
un mercado en evolución**

**Nombre y Apellido:** Claudia Giménez

**DNI:** 31.330.664

**Profesora:** Rinero Sofia

**Legajo:** VADM1909

*2023*

## **Resumen:**

Este reporte de caso presenta una Planificación Estratégica para la Empresa Naranja X, con el objetivo de aumentar su base de usuarios en un 50% mediante cuatro planes de acción centrados en mejorar la experiencia y satisfacción del cliente, reducir los costos operativos y fidelizar a los clientes a través de programas de recompensas personalizados y competitivos. Se enfatiza la importancia de adaptarse a las tendencias de pago digitales, lo cual se refleja en el desarrollo propuesto de una tarjeta completamente digital operable desde una billetera virtual y la implementación de un asistente virtual basado en Inteligencia Artificial. La Planificación Estratégica se fundamenta en el análisis del macro y micro entorno, el análisis de mercado y el análisis interno de la organización. Se proporciona una descripción de cada plan, incluyendo alcance temporal, geográfico y de contenido, así como recursos humanos, físicos y económicos. Además, se destaca la contribución de la iniciativa a la sostenibilidad ambiental y se presenta un análisis financiero que demuestra su viabilidad.

*Palabras claves:* Planificación estratégica - Desarrollo de Producto - Fintech - Pagos Virtuales - Experiencia del Cliente

## **Abstract:**

This case report presents a Strategic Planning for Naranja X Company, aimed at increasing its user base by 50% through four action plans focused on improving customer experience and satisfaction, reducing operating costs, and fostering customer loyalty through personalized and competitive rewards programs. The importance of adapting to digital payment trends is emphasized, reflected in the proposed development of a fully digital card operable from a virtual wallet and the implementation of an AI-based virtual assistant. The Strategic Planning is based on analysis of the macro and micro environment, market analysis, and internal analysis of the organization. A description of each plan is provided, including temporal, geographic, and content scope, as well as human, physical, and economic resources. Additionally, the initiative's contribution to environmental sustainability is highlighted, along with a financial analysis demonstrating its viability.

*Keywords:* Strategic planning - Product development - Fintech - Virtual payments - Customer experience

## Índice de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Introducción.....                               | 3  |
| Análisis Situacional.....                       | 5  |
| <i>Macro entorno: PESTEL</i> .....              | 5  |
| <i>Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter</i> ..... | 9  |
| <i>Análisis de Mercado:</i> .....               | 11 |
| <i>Análisis interno: Cadena de valor</i> .....  | 12 |
| Marco teórico.....                              | 16 |
| Diagnóstico.....                                | 19 |
| Propuesta de aplicación.....                    | 21 |
| <i>Descripción de la propuesta</i> .....        | 21 |
| <i>Objetivo general:</i> .....                  | 21 |
| <i>Planes de acción</i> .....                   | 23 |
| <i>Diagrama de Gantt</i> .....                  | 27 |
| <i>Presupuesto</i> .....                        | 28 |
| <i>Análisis financiero</i> .....                | 29 |
| Conclusiones y recomendaciones.....             | 31 |
| Bibliografía.....                               | 33 |
| Anexos.....                                     | 36 |

## Introducción

El presente escrito aborda un análisis detallado de Naranja X S.A., una empresa argentina líder en el sector financiero. El objetivo principal es proponer un plan de acción que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores mediante el desarrollo de un producto innovador que satisfaga las necesidades de sus usuarios. Esto, a su vez, fortalecerá la posición de la empresa en la industria financiera nacional y contribuirá a su crecimiento sostenible a largo plazo.

Para desarrollar el plan de acción, se examinarán las dimensiones vinculadas al macro y micro entorno, lo que posibilitará diagnosticar las condiciones en las que se desenvuelve la empresa; así como también se realizará un estudio de las actividades internas de la organización, como una herramienta para comprender su funcionamiento actual y proyectar mejoras en su ventaja competitiva. También es importante contar con un conocimiento más profundo del estado del mercado y las necesidades actuales de los usuarios para optimizar las estrategias de implementación.

Es importante mencionar que Tarjeta Naranja fue fundada en 1985 como una empresa de crédito al consumo y ha evolucionado para convertirse en una de las compañías de servicios financieros más importantes de Argentina. La organización se dedica a ofrecer soluciones a través de su tarjeta de crédito y su red de sucursales en todo el país, siendo reconocida por su compromiso con la inclusión financiera y su capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de sus clientes.

En 2017 se creó Naranja X como subsidiaria de Tarjeta Naranja, enfocándose en la innovación y la tecnología, lo que ha permitido a la empresa brindar servicios financieros accesibles y convenientes. Una de las principales líneas de acción de la empresa es la digitalización de las operaciones, con el desarrollo de su aplicación móvil que permite a los usuarios realizar transacciones, gestionar sus cuentas y acceder a una amplia gama de posibilidades desde sus dispositivos.

En este sentido, se destaca que la digitalización de tarjetas de débito y crédito es una tendencia ascendente en la industria financiera, lo que representa una oportunidad para que Naranja X continúe liderando este proceso. La propuesta consiste en ofrecer una tarjeta bancaria 100% digital, la cual será operada a través de la aplicación móvil de Naranja X y contará con beneficios personalizados que se ajusten a los consumos de los

usuarios. Además, el producto contará con utilidades específicas al no requerir la producción de una tarjeta física ya que así se reduce la huella de carbono asociada con la producción y el transporte de la misma. De esta forma, se busca promover la sostenibilidad y reducción de residuos a través del ofrecimiento de beneficios adicionales. Cabe aclarar que la tarjeta “Naranja Digital” trabajará con la tecnología NFC del dispositivo celular, lo que potenciará las transacciones sin contacto físico. Asimismo, como propuesta secundaria, la aplicación contará con un asistente virtual basado en un modelo de lenguaje conversacional de Inteligencia Artificial, buscando ofrecer respuestas más precisas y orientadas en base al historial del cliente.

Para mejorar aún más la propuesta de valor de la tarjeta digital de Naranja X, en el plan de acción se recomendará la segmentación de clientes, el establecimiento de alianzas estratégicas, la implementación de un programa de recompensas, consideraciones para asegurar la seguridad y privacidad de la aplicación, la realización pruebas y retroalimentación de los usuarios. Esta propuesta de desarrollo de producto para Naranja X tiene como objetivo mejorar significativamente la experiencia del usuario y aumentar la competitividad de la empresa en el mercado financiero. Se considera que las características expuestas de “Naranja Digital” son factores clave que se presentan en las tendencias de la industria financiera actual, que pueden ayudar a Naranja X a diferenciarse de sus competidores y atraer a nuevos clientes.

Uno de los antecedentes más destacados a nivel global es la Apple Card, propuesta de tarjeta de crédito de la compañía homónima. En 2019, la empresa se asoció con Goldman Sachs y MasterCard para lanzar este producto, destinado a usuarios de Iphone para gestionar sus finanzas a través de la aplicación Apple Wallet. Si bien se puede solicitar una versión física, se fomenta el uso exclusivo de la tarjeta digital con beneficios exclusivos, como un porcentaje mayor de reintegro en las compras. En Argentina, recientemente el Banco Nación presentó su tarjeta de débito 100% digital, orientada a realizar operaciones comerciales, compras online, pagos con cualquier QR, sin la necesidad de contar con un soporte físico. Además, la entidad financiera ofrece a los nuevos usuarios un 50% de descuento en sus compras -con tope de \$10.000 por mes- al utilizar la tarjeta como medio de pago a través de la aplicación MODO BNA+. Cabe destacar que el único requisito para acceder al beneficio es no solicitar la impresión del plástico físico.

## **Análisis Situacional**

### ***Macro entorno: PESTEL***

En principio, se debe establecer que el análisis situacional del macro entorno es una herramienta fundamental para comprender el contexto en el que se desenvuelve una empresa y así poder evaluar su impacto en el desarrollo de la misma. En este sentido, es pertinente la implementación del análisis PESTEL, una herramienta de diagnóstico empresarial que posibilita evaluar las dimensiones del entorno en el que opera la organización. Cabe aclarar que el acrónimo hace referencia a seis categorías de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### **Políticos**

En Argentina la estabilidad política es un factor significativo para el crecimiento y desarrollo empresarial. En los últimos años, la incertidumbre política en el país (multicausal por cuestiones como disidencia en las políticas económicas entre gestiones, pandemia, continuidad de gabinetes, políticas de negociación externas, entre otros) afectó a la economía en general y a las empresas en particular. Es relevante destacar que el 2023 es un año de elecciones presidenciales, lo cual puede generar expectativas y decisiones de los agentes económicos en función de los posibles escenarios políticos; influyendo en el consumo, la inversión, la demanda de divisas, entre otros factores. El desafío del gobierno es lograr una baja significativa en la inflación que dé lugar a una recuperación de ingresos, un escenario que, según el Centro de Estudios Scalabrini Ortiz (IAE Business School, 2023), es de baja probabilidad.

Asimismo, es importante aclarar que el gobierno tiene un papel de moderador entre los consumidores y la industria financiera (Traders Studio, 2022), por lo que deben considerarse las regulaciones gubernamentales que afectan directamente a las empresas del sector (tasas de interés, impuestos por transacciones, restricciones de crédito, regulación de tarjetas de crédito, entre otros). Por ello, es fundamental que una empresa tenga la capacidad de adaptarse para mantener la estabilidad de sus operaciones. Uno de los ejemplos más recientes es la Resolución General 5193/2022 de la Administración Federal de Ingresos Públicos, según la cual las billeteras virtuales deben informar al organismo los ingresos y egresos en las cuentas cuando sean iguales o superiores a \$30.000, y los saldos finales mensuales cuando sean iguales o superiores a \$90.000; y

también deben informar las transferencias bancarias y/o virtuales iguales o superiores a \$200.000, indicando la CBU o CVU y el monto de la operación (Ámbito, 2023).

### **Económicos**

Se debe explicitar que la economía argentina ha experimentado altibajos en las últimas décadas, con tasas de inflación y devaluación fluctuantes. Un ejemplo de ello es el estado alternante en el riesgo país, indicador que evalúa las posibilidades de recuperar una inversión en ciertas condiciones socio-políticas, como puede observarse en el gráfico elaborado por la empresa financiera JP Morgan (Anexo 1). Es importante entender que si esta cifra es alta, complica las necesidades financieras de un país y puede repercutir negativamente en la llegada de inversiones a largo plazo, clave para asegurar la realización de obras públicas (Rava Bursátil, s.f.). Es innegable que el desequilibrio fiscal se traduce en un desequilibrio cambiario en relación al objetivo del gobierno de mantener el dólar oficial como un ancla nominal; inestabilidad que repercute en la fijación de precios de la totalidad de los productos y servicios de consumo.

Por otra parte, según los datos más recientes del Banco Mundial, el Producto Bruto Interno del país creció un 10,3% en 2021 en relación a la caída de 9,9% registrada en 2020 como consecuencia de la pandemia covid-19, tal como lo esquematiza el gráfico de crecimiento del PIB (% anual) de Argentina (Anexo 2). Es necesario aclarar que este indicador que mide el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país se utiliza para medir el crecimiento económico, y un valor alto implica mayor producción y consumo (Economipedia, 2020). Esta particular situación en la que el país experimenta crecimiento en su PBI pero al mismo tiempo atraviesa un proceso inflacionario se complejiza aún más en el contexto electoral mencionado anteriormente. Asimismo, una situación de recesión económica podría devenir en una reducción en la capacidad de pago por parte de los clientes, lo que aumenta el riesgo de incumplimiento en los plazos establecidos para el pago de los créditos.

### **Sociales**

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, es una consecuencia natural que ocurran transformaciones en el comportamiento del consumidor así como los valores que tiene en cuenta al momento de adquirir bienes y servicios. Uno de los casos que puede observarse es que la inestabilidad económica generó un cambio importante en la

administración financiera de las personas: las tarjetas de crédito, otrora reservadas para gastos extraordinarios, hoy en día son utilizadas para las compras cotidianas. De igual modo, los bancos se vuelven más cautelosos ante el riesgo de morosidad por lo que se produce una disminución de los límites de crédito según el historial crediticio y el nivel de ingresos de cada cliente.

Por otra parte, la utilización de tarjetas de crédito y billeteras virtuales ha venido a reemplazar el uso del dinero en efectivo, sumado a que su uso es una condición necesaria para la mayoría de las transacciones online, práctica que tuvo un crecimiento exponencial en los últimos tiempos, especialmente tras la pandemia. De acuerdo a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el volumen de ventas de e-commerce aumentó un 87% durante 2022 respecto al año anterior y el medio de pago más utilizado para dichas compras fue la tarjeta de crédito a través de una plataforma de pago, representando el 76% (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, s.f.).

### **Tecnológicos**

Es indudable que los avances tecnológicos están transformando la forma en que se realizan las transacciones financieras y el modo en que los consumidores acceden a estos servicios. El aumento de la competencia de las fintech y las billeteras virtuales, requieren estar al tanto de las últimas innovaciones por lo que la utilización de aplicaciones móviles de autogestión se orientan hacia la digitalización de las operaciones y la transformación del sistema financiero, reduciendo costos y permitiendo llegar a nuevos usuarios, quienes pueden crear su cuenta de forma remota. Entre las innovaciones vinculadas a las transacciones, también se pueden destacar: la Tecnología NFC (Near Field Communication), la cual permite la comunicación inalámbrica por cercanía, lo que posibilita realizar pagos de forma rápida y sin contacto; la integración con asistentes como Siri o Google Assistant para realizar pagos con comandos de voz; la utilización de sistemas de inteligencia artificial que buscan mejorar la experiencia del usuario a través del aprendizaje automático, ofreciendo recomendaciones personalizadas y detectando fraudes y patrones de uso sospechosos (Thales Group, 2021).

Además, la protección de los datos de los usuarios es una demanda que implica que las empresas que manejan información sensible mejoren sus sistemas de seguridad cibernética para garantizar la privacidad de los consumidores y la integridad de sus transacciones. Las medidas de seguridad más utilizadas por las billeteras virtuales son a



través de las tecnologías de reconocimiento facial y/o de huellas dactilares, para una autenticación segura de que es el usuario quien realiza las transacciones. Asimismo, se puede mencionar el uso de blockchain, un sistema que registra cada movimiento en una base de datos distribuida e inmutable, permitiendo mayor seguridad y transparencia en las operaciones. (Thales Group, 2021).

### **Ecológicos**

En el contexto actual, la conciencia ambiental es un factor de creciente importancia para los consumidores y las empresas. No solamente influye en la imagen y reputación de las últimas, sino que también implica una ventaja competitiva para las empresas que adoptan prácticas sostenibles, ya que pueden diferenciarse de la competencia, reducir costos, mejorar la calidad y fidelizar a sus clientes. Se trata de una demanda social y legal cada vez más exigente, ya que los consumidores están más informados sobre los problemas ambientales y las regulaciones son más estrictas en materia de protección del medio ambiente (Wired, 2022).

En este sentido, se impulsa que las empresas compensen su huella de carbono, es decir, la totalidad de gases de efecto invernadero de alcance directo e indirecto que resulten de sus operaciones. Las estrategias de mitigación desarrolladas son múltiples: desde la utilización de fuentes limpias de energía renovable (como ser la fotovoltaica o por biomasa) hasta la eficiencia en el uso de recursos e insumos (reduciendo el uso del papel y promoviendo la digitalización) y la posterior gestión de los residuos amigable con el medio ambiente.

### **Legales**

Finalmente, las regulaciones legales son un factor importante a considerar para cualquier organización, especialmente para una empresa en la industria financiera. Deben cumplir con leyes pertinentes, como las orientadas a la protección de datos, la seguridad financiera y derechos del consumidor, por lo que resulta fundamental que la organización cuente con un equipo legal actualizado para garantizar que sus prácticas comerciales sean legales y éticas.

Entre las normativas vinculadas se puede destacar que los bancos digitales son regulados en su actividad por la Ley N° 21.526 de Entidades Financieras y disposiciones del Banco Central de la República Argentina; los derechos e intereses de

los usuarios son protegidos por la Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor que establece principios de transparencia, información, equidad y responsabilidad por parte de los proveedores; la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales, que regula el tratamiento de los datos personales de los clientes y usuarios de servicios financieros; y la Ley Penal Tributaria que sanciona los delitos contra el orden tributario, y que establece obligaciones de información y cooperación con la Administración Federal de Ingresos Públicos por parte de las entidades financieras.

Igualmente es importante expresar que la Unidad de Información Financiera del Estado argentino emitió resoluciones específicas como la N° 76/2019 que establece los lineamientos para la gestión de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT) y de cumplimiento mínimo que los Sujetos Obligados que son operadores del sector de tarjetas de crédito y compra, y emisores de cheques de viajero, deberán adoptar y aplicar para gestionar, de acuerdo con sus políticas, procedimientos y controles, el riesgo de ser utilizadas por terceros con objetivos criminales.

### ***Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter***

Es fundamental analizar el micro-entorno de una empresa, ya que es un factor clave para identificar los riesgos y oportunidades del mercado en el que se desenvuelve, permitiendo a la organización tomar decisiones estratégicas acertadas y mejorar su desempeño en el largo plazo. Por ello, el análisis de las 5 fuerzas de Porter se convierte en una herramienta imprescindible para entender el entorno y ayudar a definir acciones a seguir para enfrentar a sus competidores y aprovechar las oportunidades del mercado.

#### **Rivalidad entre competidores existentes:**

En el mercado de servicios financieros, compiten una amplia gama de empresas, incluyendo bancos tradicionales (como Macro y BBVA) y otras fintechs (como Mercado Pago y Ualá). La intensidad de la rivalidad es alta, ya que las empresas compiten en términos de tasas de interés, beneficios, promociones y calidad del servicio al cliente, como ser cashback, puntos de recompensa, rapidez en la respuesta, etc. Además, la lealtad del cliente no es muy alta, lo que aumenta la presión competitiva. Para optimizar la administración, ofrecer mejores beneficios y una experiencia del cliente más satisfactoria para retener y atraer a los clientes.

**Amenaza de nuevos entrantes:**

La amenaza de nuevos entrantes es moderada, ya que el mercado de servicios financieros es altamente regulado y los requisitos de capital son altos para entrar en el mercado. Sin embargo, las fintechs han surgido como competidores nuevos e innovadores, aprovechando la tecnología para ofrecer servicios financieros en línea y sin sucursales, con aplicaciones móviles que ofrecen una experiencia de cliente personalizada y transparente. Además, los competidores existentes tienen una fuerte presencia en el mercado y un fuerte poder de negociación con los proveedores. Para optimizar la administración, las empresas deben enfocarse en mantener una posición sólida en el mercado y seguir innovando para diferenciarse de los nuevos entrantes.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

La amenaza de productos o servicios sustitutos es moderada, ya que existen opciones alternativas de servicios financieros, como los préstamos personales o las compras en efectivo. Sin embargo, las tarjetas de crédito todavía son una opción popular para los consumidores debido a la facilidad de uso y flexibilidad. Para optimizar la administración, las aplicaciones podrían enfocarse en mejorar la eficiencia y conveniencia de sus servicios para mantener a los clientes satisfechos. Los productos o servicios sustitutos para las tarjetas de crédito incluyen préstamos personales, compras en efectivo y pagos en línea. Sin embargo, las tarjetas de crédito siguen siendo populares debido a la flexibilidad y comodidad que ofrecen. Por ejemplo, un cliente puede utilizar su tarjeta de crédito para pagar por una compra grande en cuotas, lo que no es posible con una compra en efectivo.

**Poder de negociación de los proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que los proveedores de servicios financieros son numerosos y diversificados, lo que les da a las empresas financieras una amplia variedad de opciones para elegir en cuanto a tecnología, servicios de procesamiento de pagos y emisores de tarjetas. Además, las empresas pueden negociar con sus proveedores en términos de costos y calidad. Para optimizar la administración, se deben enfocar en desarrollar relaciones sólidas con sus proveedores para garantizar costos competitivos y alta calidad.

En Argentina, existen muchos proveedores de servicios financieros nacionales, en su mayoría conformados por pymes del país. Estos proveedores se dividen en producción y soporte, e incluyen proveedores de tecnología, proveedores de servicios de procesamiento de pagos y emisores de tarjetas. En general, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que hay una gran cantidad de proveedores disponibles en el mercado y las empresas pueden negociar los costos y la calidad de los servicios. Sin embargo, hay algunos proveedores de servicios de soporte, como Visa, Mastercard y Prisma, que tienen un poder de negociación alto debido a su posición dominante en el mercado. En este caso, las empresas pueden negociar con estos proveedores para obtener soluciones personalizadas a precios competitivos en tecnología y otros servicios de soporte.

#### **Poder de negociación de los clientes:**

Existen dos tipos de clientes, las personas que contratan el servicio y los comercios que cobran, venden, ofrecen promociones y posibilidades de financiación. El poder de negociación de los clientes es alto, ya que los clientes tienen muchas opciones para elegir en el mercado de servicios financieros y pueden comparar fácilmente los precios y beneficios. Además, la lealtad del cliente es relativamente baja, lo que aumenta la presión competitiva. Para optimizar la administración, se deben enfocar en ofrecer un excelente servicio al cliente y beneficios atractivos para retener y atraer a los clientes. Trabajan en mejorar la experiencia del cliente para fomentar la fidelidad.

#### ***Análisis de Mercado:***

De acuerdo a información provista por el Grupo Financiero Galicia (del cual Naranja X es subsidiaria), la empresa analizada es la principal emisora del rubro en Argentina, con más de 8,6 millones de tarjetas bancarias habilitadas (Grupo Financiero Galicia, s.f.). Se trata de un dato significativo considerando que las estadísticas vinculadas al comercio electrónico nacional durante 2022 demuestran que las tarjetas de crédito y débito continúan liderando los medios de pago elegidos por los usuarios argentinos en el 84% de los casos estudiados (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, s.f.).

Asimismo, se deben contemplar las cifras expuestas en el informe 2023 de “Global Payments Report”, el cual revela que si bien la tarjeta de crédito encabeza los métodos de pago siendo usada en el 36% de las transacciones analizadas (Anexo 3), progresivamente está perdiendo su dominancia ante el 28% las billeteras virtuales, que mostraron un gran crecimiento a partir de la pandemia (Anexo 3). Según WorldPay de FIS -entidad que realiza el reporte- es un dato a tener en cuenta, ya que proyecta que en el creciente mercado argentino de medios de pago, las utilización de billeteras virtuales tendrá hacia 2026 un incremento del 26% y 21%, tanto para comercio electrónico como para transacciones en el punto de venta, respectivamente (FIS, 2023).

En este aspecto, el estudio también sentencia que los pagos móviles están en auge mientras que el efectivo disminuye (Anexo 4). Desde 2018, la utilización de billetes en las transacciones en el punto de venta ha caído casi a la mitad -de un 58% a un 31% en 2022-; mientras que la elección de billeteras digitales como Mercado Pago o MODO se ha cuadruplicado (FIS, 2023). De acuerdo a una investigación de Mastercard, uno de cada tres pagos presenciales en América Latina y el Caribe son sin contacto (tecnología NFC en tarjetas y móviles), transformación que puede atribuirse a cuidados y restricciones vinculadas a la pandemia. Asimismo, es importante destacar que, dentro de las billeteras virtuales, el método de pago A2A (transferencia de cuenta a cuenta) tuvo un crecimiento dramático en Latinoamérica durante 2021-2022, siendo liderado por Plin (130% en Perú), Pix (123% en Brasil) y MODO (68% en Argentina).

### ***Análisis interno: Cadena de valor***

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. De esta forma, el modelo desarrollado por Michael Porter, desglosa las actividades de una empresa en dos categorías: primarias y de apoyo. Analizar la cadena de valor de Naranja nos permitirá identificar las áreas clave en las que la empresa crea valor y cómo podría mejorar su ventaja competitiva.

#### **Actividades primarias:**

**1. Logística interna:** implica la gestión de la información y los recursos financieros de sus clientes, así como la integración con otras plataformas y sistemas financieros. Esto incluye la administración de cuentas, la transferencia de fondos y la coordinación con otros servicios financieros. Tarjeta Naranja posee un área de Infraestructura que gestiona, desarrolla herramientas y elabora reportes periódicos para dar cuenta de su cadena de valor y rendimiento. A su vez, en el área de Compras hay una célula de proveedores que se encarga de gestionar y acompañar las necesidades de los equipos que requieren adquirir productos y servicios.

**2. Operaciones:** abarcan la gestión de su plataforma digital, el procesamiento de transacciones, la emisión de tarjetas de crédito y la administración de préstamos e inversiones. Estas actividades son esenciales para proporcionar servicios financieros a sus clientes y mantener la confianza en la marca. Cabe aclarar que detrás de la empresa se encuentran tres compañías que se integran bajo Naranja X: Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U. (entidad financiera autorizada por el Banco Central de la República Argentina), Tarjeta Naranja S.A. (emisora no financiera de tarjetas de crédito, en manos de Tarjetas Regionales S.A., integrante del Grupo Galicia S.A.) y Cobranzas Regionales S.A. (sociedad comercial que presta servicios de agregación de pagos, de operador y emisor de tarjetas prepagas y de administrador de la billetera virtual). Tiene sucursales en todo el país, prestando diferentes servicios a sus usuarios como el proceso de compras, asignación de límites, resumen de cuenta, de pago, solicitud de baja y retención, reclamos y soluciones a problemas técnicos.

**3. Logística externa:** se refiere a la distribución de sus productos y servicios, como la entrega de tarjetas de crédito y la accesibilidad a su plataforma digital. Esto implica trabajar con proveedores de logística y garantizar que los clientes puedan acceder fácilmente a los servicios en línea. Entre las principales empresas aliadas encargadas de las distintas etapas que involucran la distribución de tarjetas se encuentran Andreani, Ocaso y Pickit, las cuales cuentan con números de seguimiento para conocer el estado del envío.

**4. Marketing y ventas:** incluyen la promoción de sus productos y servicios, la adquisición de nuevos clientes y la retención de clientes existentes. La empresa utiliza estrategias de marketing digital, promociones y alianzas con otras empresas para aumentar su alcance y mejorar su imagen de marca. Se trata de actividades de gran valor

para la empresa, ya que la misma considera que el desempeño de su negocio está fuertemente vinculado a la percepción del público sobre su marca y al posicionamiento en el mercado, factor prioritario al momento de elegir entre la gran oferta de billeteras virtuales y tarjetas. Naranja X trabaja diferentes estrategias de comunicación asociadas al lanzamiento de nuevos productos, buscando innovar en los servicios que ofrecen. La organización cuenta con un brandbook, herramienta clave para mantener una posición discursiva coherente en sus diferentes canales, sirviendo de guía para la generación de contenido comunicacional por parte de los equipos creativos de la compañía.

**5. Servicio postventa:** abarca el servicio al cliente y el soporte técnico. La empresa proporciona asistencia a los clientes para resolver problemas, responder preguntas y garantizar la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo. Para la organización es importante ofrecer soluciones para individuos y comercios, con foco en las funcionalidades de la aplicación y las novedades de servicios; entendiendo que su necesidad es administrar de manera eficiente sus finanzas personales y comerciales. Buscan relacionarse con sus usuarios y agregar valor, desde el servicio y el asesoramiento.

#### **Actividades de apoyo:**

**1. Infraestructura de la empresa:** comprende la gestión, planificación estratégica, finanzas y cumplimiento legal. La empresa cuenta con una estructura organizativa que respalda sus operaciones y crecimiento en el sector financiero. La sede principal de la empresa se encuentra en la provincia de Córdoba, además de contar con 202 sucursales físicas distribuidas en todas las jurisdicciones provinciales. Asimismo, se destacan las 8 “Sucursales del Futuro” inauguradas en 2019, en donde la atención personal confluye con la interacción digital para la resolución de las gestiones a través de terminales de autogestión, tablets y murales de video interactivos.

**2. Gestión de recursos humanos:** implica la contratación, capacitación y desarrollo de empleados con habilidades en tecnología financiera, marketing digital y atención al cliente. La empresa se esfuerza por atraer y retener talento para mantener su ventaja competitiva, promoviendo ambientes laborales fundados en el diálogo y con equipos multidisciplinarios compuestos por perfiles de diversas edades y profesiones. Naranja expresa tener como premisa troncal “Las personas en el centro, siempre”, promoviendo la generación de empleo local al contratar personas oriundas de las localidades en que

las sucursales están presentes. En cuanto a la búsqueda de nuevas incorporaciones, se priorizan los perfiles que cumplan con los cuatro “Comportamientos Naranja”: disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro.

**3. Desarrollo tecnológico:** se centra en la innovación y la mejora de sus productos y servicios financieros. La empresa invierte en investigación y desarrollo para mantenerse al día con las tendencias del mercado y ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes. El ejemplo más significativo en la historia reciente de la empresa es cuando, a fines de 2019, creó “Naranja X”, su propuesta de tarjeta de crédito y débito vinculada con una cuenta bancaria virtual, la cual se opera a través de una aplicación móvil que permite realizar transferencias, pagos, recargas, inversiones y compras en pesos y dólares. Asimismo, las nuevas posibilidades tecnológicas conllevan nuevas necesidades de seguridad en las transacciones, por lo que la empresa incorporó en 2021 tecnologías de última generación para realizar controles de postura de todos los equipos propios y de terceras partes que interactúan con servicios de Naranja X, independiente de la forma en que se conecten. Esto permitió tomar precauciones antes de que el equipo logre conectarse a nuestra red y realizar varios controles de seguridad al dispositivo para avalar su conexión solo en el caso de cumplir los requisitos de seguridad.

**4. Abastecimiento:** incluyen la adquisición de bienes y servicios necesarios para sus operaciones, como tecnología, infraestructura de pagos y servicios de terceros. La empresa trabaja con proveedores clave y busca alianzas estratégicas para garantizar la calidad y eficiencia de sus productos y servicios. Su cadena de suministro se divide en: Proveedores de producción (ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía) y proveedores de soporte (necesarios para la operatoria de la empresa). En cada ocasión posible, desde Naranja seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado. A su vez, en todas las cotizaciones que solicita el área de compras procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B que ofrezcan este tipo de productos.



## Marco teórico

En principio, es importante definir que la Administración Estratégica hace referencia a un “...proceso de evaluación sistemática del rumbo de una organización, a partir del establecimiento un objetivo de largo plazo (visión), una identidad (misión) y un comportamiento (valores, política de calidad, etc.), desarrollando estrategias para alcanzar dicho objetivo basadas en la comprensión de su entorno y de los recursos que se tiene” (Gallardo Hernández, 2012, p. 25). Dicho proceso ayuda a obtener una serie de ventajas, reconocer las principales variables que pueden llevar al éxito, ampliar la visión de largo plazo del negocio, descubrir y clarificar oportunidades y amenazas futuras y, sobre todo, organizar a la empresa para la toma de decisiones. Es claro que se trata de un procedimiento de vital importancia para cualquier empresa que busca tener éxito a largo plazo.

En esta línea, Robbins y Coulter (2014) establecen que la administración estratégica consta de seis pasos fundamentales: identificación de la misión, análisis externo, análisis interno, formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de resultados. Mientras que los primeros cuatro pasos se enfocan en la planeación, la implementación y la evaluación son igualmente importantes para el éxito de la estrategia. El desarrollo adecuado de la primera es crucial para el éxito de la organización, mientras que la segunda ayuda a identificar la efectividad de las estrategias a través del análisis de los resultados, para poder realizar ajustes de ser necesario.

Por su parte, Fred David (2013) habla de la administración estratégica como “...el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (David, 2013, p. 5). Su enfoque es articular la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información; con la meta de lograr el éxito de una organización. Además, el autor expresa que utiliza administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica, proceso que consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación. La primera implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de

seguir. La segunda es una etapa de acción, que requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. Finalmente, la tercera etapa es necesaria para saber si las estrategias están funcionando, por lo que siempre están sujetas a modificaciones futuras. Consta de tres actividades fundamentales: revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales; medir el desempeño y aplicar acciones correctivas. De acuerdo a David, la evaluación de estrategias es necesaria porque *“...el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer”* (David, 2013, p. 6)

Resulta necesario incorporar al análisis uno de los primeros esquemas para el establecimiento de estrategias, realizado por Igor Ansoff en 1965. La matriz planteada sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, expresando las posibles combinaciones de producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. El esquema describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen. *“Consisten en desarrollar de manera intensiva los mercados actuales de la organización (...) donde las oportunidades de ‘producto-mercado’ existentes aún no han sido explotadas en su totalidad e incluyen las siguientes estrategias: Penetración, Desarrollo de mercados, Desarrollo de productos, Diversificación”* (Gallardo Hernández, 2012, p. 224).

Asimismo, es relevante destacar lo señalado por Gallardo Hernández en torno a las estrategias competitivas, particularmente respecto al “Desarrollo de producto”. La misma forma parte del conjunto de estrategias de crecimiento intensivo y hace referencia a tomar un producto existente como base y desarrollar modelos de mejora o modificaciones para atraer nuevos clientes. El autor indica que esta estrategia puede utilizarse para *“...Aumentar las ventas en los mercados actuales gracias a productos mejorados, reformulados o nuevos; Añadir funciones o características; Extender la*

*gama de productos; Desarrollar una nueva generación de productos o crear nuevos productos destinados a los mercados actuales”* (Gallardo Hernández, 2012, p. 226).

De acuerdo a Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2007) el desarrollo de productos puede ser una opción valiosa para una empresa que busca innovar y mantenerse competitiva en el mercado. Sin embargo, es importante tener en cuenta variables como la dinámica del mercado, las preferencias de los clientes, la competencia y el ambiente macroeconómico. Además, es necesario considerar los detalles del proceso de desarrollo, desde la generación de ideas hasta la comercialización del producto. Es fundamental reconocer, entender y administrar estos equilibrios para aumentar al máximo el éxito del producto.

Al hablar de competencias distintivas, Hill y Jones (2011) proponen el concepto de innovación aplicado al desarrollo de productos, reconociéndolo como uno de los elementos constitutivos más importantes de la ventaja competitiva. Incluso afirman que la competencia “...puede concebirse como un proceso impulsado por las innovaciones” (Hill y Jones, 2011, p. 89). A pesar de que no todas las innovaciones triunfen, aquellas que lo hacen aportan algo único a la empresa que sus competidores buscarán imitar. “La singularidad puede permitir a una empresa diferenciarse de sus rivales y fijar un precio más alto por su producto o, en caso de muchas innovaciones de procesos, reducir sus costos unitarios mucho más que los de sus competidores” (Hill y Jones, 2011, p. 89) expresan los autores.

## Diagnóstico

Tras lo expuesto en los diferentes niveles de análisis, se procederá a sistematizar los puntos fundamentales a considerar para emprender un diagnóstico. Para ello, se implementará la herramienta de la matriz FODA, ya que nos permitirá identificar de forma clara los factores contemplados al momento de evaluar la propuesta. Si bien Naranja X se posiciona como una de las empresas líder en el sector, en un entorno cada vez más digitalizado, se enfrenta a desafíos y oportunidades.

### 1. Fortalezas:

- Naranja X es la principal emisora de tarjetas bancarias en Argentina, con más de 8,6 millones de tarjetas habilitadas.
- Las tarjetas de crédito y débito continúan siendo los medios de pago más utilizados en Argentina, proporcionando una base sólida para el negocio de Naranja X.

### 2. Oportunidades:

- Crecimiento significativo de las billeteras virtuales en el mercado argentino. Naranja X podría aprovechar esta tendencia y potenciar su aplicación para captar una mayor cuota de mercado.
- El aumento de los pagos móviles sin contacto y la disminución del uso de efectivo ofrecen oportunidades para impulsar la adopción de más soluciones de pago digital.
- Las políticas de sostenibilidad ambiental fomentan la reducción en la emisión de tarjetas plásticas, lo que puede aprovecharse para un producto totalmente digital.

### 3. Debilidades:

- A pesar de su posición dominante en el mercado de tarjetas bancarias, Naranja X podría enfrentar competencia de otras instituciones financieras y empresas fintech que también están incursionando en el mercado de pagos digitales.
- La empresa podría carecer de una oferta lo suficientemente sólida de billetera virtual, lo que limita su capacidad para aprovechar plenamente el crecimiento de este segmento del mercado.

#### **4. Amenazas:**

- La competencia en el sector financiero y de pagos digitales es cada vez más intensa. Otras empresas podrían lanzar productos y servicios innovadores que capturen la atención de los usuarios y reduzcan la participación de mercado de Naranja X.

- El panorama regulatorio y las políticas gubernamentales pueden tener un impacto en la industria de pagos digitales, lo que requiere que Naranja X esté atenta a posibles cambios y adaptaciones.

De esta forma, podemos decir que Naranja X tiene la oportunidad de ampliar su cartera de servicios más allá de las tarjetas de crédito y débito físicas, ofreciendo soluciones digitales adicionales. La empresa debe seguir fomentando una cultura de la innovación, tanto internamente como a través de alianzas con startups fintech, colaboración que puede proporcionar acceso a tecnologías y conocimientos complementarios, así como impulsar la adopción de alternativas de pago digital más avanzadas.

Para capitalizar el crecimiento de los pagos sin contacto y abordar las preocupaciones ambientales, se propone el desarrollo de una tarjeta 100% digital, operada desde una billetera virtual. Esta tarjeta digital permitirá a los clientes realizar pagos de forma rápida y segura sin necesidad de una tarjeta física. Además, al ser una solución digital, se reducirá la emisión de plástico y se promoverá una mayor sostenibilidad ambiental.

La estrategia de marketing y comunicación desempeñará un papel fundamental en el éxito del nuevo producto de Naranja X. La empresa debe implementar una estrategia efectiva para posicionar los nuevos servicios y promover su adopción. Esto puede incluir campañas publicitarias, promociones, asociaciones con influencers y educación sobre los beneficios de los pagos digitales.

Implementar estas acciones estratégicas ayudará a Naranja X a fortalecer su posición en el mercado, diversificar sus fuentes de ingresos y adaptarse al entorno cambiante de los pagos digitales. La empresa estará mejor preparada para competir con éxito y mantener su liderazgo en la industria de servicios financieros en Argentina.

## Propuesta de aplicación

### *Descripción de la propuesta*

La propuesta de desarrollo de la aplicación de Naranja X busca mejorar la experiencia del cliente al ofrecer una tarjeta innovadora 100% digital que propicie los pagos contactless y las funcionalidades de una billetera virtual para potenciar el creciente uso de las transacciones A2A (account to account) o P2P (persona a persona). La app también incluirá un asistente virtual basado en inteligencia artificial para ayudar a los usuarios a gestionar sus finanzas de manera eficiente, y, de acuerdo al historial de gastos, generará un programa de recompensas personalizado, atractivo y competitivo para fidelizar a los clientes y aumentar la satisfacción del usuario. Dicha iniciativa se respalda en el análisis previo, destacando la creciente demanda de soluciones financieras digitales y la necesidad de adaptarse a las expectativas cambiantes de los clientes para transacciones rápidas, seguras y convenientes. Adoptar estas tecnologías posicionará a la empresa como líder en el mercado de aplicaciones financieras en Argentina, lo que permitirá a la empresa captar una mayor cuota del mercado y aumentar su rentabilidad. Además, al ofrecer soluciones tecnológicas accesibles y fáciles de usar, la organización puede llegar a un público más amplio, fortaleciendo sus objetivos de inclusión financiera.

**Visión:** Ser líder en el mercado de aplicaciones financieras en Argentina, reconocida por la calidad de nuestros servicios, la satisfacción de nuestros clientes y nuestro compromiso con la innovación, la responsabilidad social y la sustentabilidad.

**Misión:** Brindar soluciones financieras accesibles a través de nuestra aplicación móvil, mejorando la experiencia del cliente y promoviendo la adopción de tecnologías innovadoras en materia de transacciones.

### **Objetivo general:**

- Incrementar la base de usuarios de la aplicación en un 50% con respecto a la cantidad actual (2023) en los próximos 3 años.

**Justificación:** De acuerdo a lo rescatado anteriormente del informe 2023 de "Global Payments Report", los pagos digitales a través de billeteras virtuales están en

auge, una tendencia creciente en el mercado argentino, proyectando un crecimiento de más del 20% hacia 2026 (tanto para comercio electrónico como transacciones en punto de venta). En este contexto, el objetivo es relevante para aprovechar esta tendencia y aumentar la participación de la empresa en el mercado de medios de pago, mejorando su posición competitiva ante alternativas como Mercado Pago o MODO. Asimismo, es importante capitalizar a través de la innovación los cambios en las prácticas financieras presenciales de los usuarios, quienes tienden cada vez más hacia pagos sin contacto o los métodos de pago de transferencias de cuenta a cuenta. Desarrollar la aplicación existente de Naranja X para incorporar nuevas soluciones de pago digital, propiciará el aumento de la base de usuarios al satisfacer las necesidades de los clientes que buscan una forma más conveniente y segura de realizar transacciones. Ello irá acompañado de la implementación de estrategias de marketing efectivas.

***Objetivos específicos:***

1. Lograr una tasa de retención de clientes del 90% en el primer año, del 92% en el segundo año y del 95% en el tercer año.

**Justificación:** Lograr altas tasas de retención de clientes es fundamental para el crecimiento sostenible de una billetera virtual como Naranja X. Es crucial satisfacer las expectativas de los consumidores en términos de pagos rápidos y seguros. Al retener clientes existentes, la empresa reduce los costos de adquisición de nuevos usuarios y aumenta el valor de vida del cliente. Un cliente satisfecho y leal es más propenso a recomendar la aplicación, lo que impulsa el crecimiento orgánico de la base de usuarios. Además, la capacidad de adaptarse a las tendencias y adoptar nuevas tecnologías permite a Naranja X mantenerse a la vanguardia de la innovación en el mercado.

2. Aumentar la satisfacción del cliente en un 10% para el 2023, un 20% para el año 2024 y para el 2025 una satisfacción del 50% al final del año.

**Justificación:** La satisfacción del cliente es crucial para el éxito de los servicios de pago digital. Mejorar la experiencia del usuario aumenta la satisfacción y, por lo tanto, la retención de clientes. Dentro del Grupo Financiero Galicia, al que Naranja X pertenece, se utiliza la metodología NPS (Net Promoter Score) para medir la experiencia del usuario, evaluando la probabilidad de recomendación a otras personas u organizaciones. Naranja X tiene el porcentaje más alto dentro del grupo, con un 51,3% de los encuestados expresando suficiente satisfacción como para recomendar sus

servicios a otros usuarios. Además, la protección de datos es crucial para generar confianza en el servicio, por lo que garantizar la seguridad de las transacciones puede mejorar la satisfacción general del cliente.

**3.** Reducir los costos operativos en un 15% para finales del 2023, un 20% el 2024 y un 30% para el 2025.

**Justificación:** La reducción de costos operativos es un enfoque clave para mejorar la eficiencia y rentabilidad. Una de las formas en la que la empresa puede lograrlo es a través de la implementación de tecnologías innovadoras, siendo una de las líneas a trabajar el lanzamiento de una tarjeta 100% digital, lo que permitirá reducir costos de emisión de tarjetas físicas, transporte, logística y papelería asociada. Además, esta iniciativa también contribuirá a la sostenibilidad ambiental al reducir el consumo de recursos naturales y la generación de residuos. En la misma línea, el desarrollo de asistentes basado en inteligencia artificial permitirá optimizar la atención al cliente, reduciendo tiempos de espera y mejorando la satisfacción del usuario. También se buscará mejorar la eficiencia energética en las instalaciones de la empresa y promover el trabajo remoto para disminuir costos en infraestructura y servicios. Estas medidas, en conjunto, permitirán alcanzar la meta de reducción de costos operativos propuesta.

### ***Planes de acción***

Con el objetivo de incrementar la base de usuarios de la aplicación Naranja X en un 50%, se han desarrollado cuatro planes de acción enfocados en mejorar la experiencia del cliente, aumentar la satisfacción del usuario, reducir los costos operativos y fidelizar a los clientes a través de programas de recompensas personalizados y competitivos. Estos planes tienen una duración de 3 años, se centran en Argentina y abarcan el desarrollo e implementación de nuevas funciones en la app, mejoras en seguridad y privacidad, incorporación de un programa de recompensas personalizado, así como una estrategia de marketing y promoción para impulsar la adopción de las innovaciones. Con la implementación de estos planes de acción, Naranja X busca posicionarse como líder en el mercado de aplicaciones financieras en Argentina, captar una mayor cuota de mercado y aumentar su rentabilidad. Además, se enfoca en ofrecer soluciones tecnológicas accesibles y fáciles de usar para un público más amplio, fortaleciendo así sus objetivos de inclusión financiera.



### Plan de acción 1: Desarrollo e implementación de la tarjeta 100% digital y funcionalidades de billetera virtual

La táctica está directamente relacionada con el objetivo general de incrementar la base de usuarios y los objetivos específicos de aumentar la satisfacción del cliente y reducir los costos operativos. Incluye un trabajo articulado entre el equipo de desarrollo de software, el de marketing y el de atención al cliente para asegurar que las funcionalidades cumplan con las expectativas de los usuarios.

| <b>P1: Desarrollo de nuevas funcionalidades en la app</b> |                              |                         |   |  |                            |
|---|------------------------------|-------------------------|---|--|----------------------------|
| <b>Etapas</b>   | <b>Tiempo</b>                | <b>Recursos humanos</b> |   | <b>Recursos físicos</b>  | <b>Recursos económicos</b> |
|   |                              | <b>Responsable</b>      | <b>Equipo</b>   |  |                            |
| <i>Análisis de requerimientos y diseño de app</i>         | julio-agosto de 2023         | Gerente DEV             | 2 desarrolladores, 1 especialista en marketing y 1 especialista en soporte.                                     | Oficinas, equipos de computación, licencias, software, sala de reuniones virtuales               | -                          |
| <i>Desarrollo de la app</i>                               | septiembre 2023 - marzo 2024 | Gerente DEV             | 6 desarrolladores, 1 especialista en seguridad de la información financiera y 1 especialista en soporte.        | Oficinas, equipos de computación, licencias, software, sala de reuniones virtuales               | \$9,000,000.               |
| <i>Pruebas</i>  | abril-mayo de 2024           | Gerente DEV             | 2 desarrolladores de aplicaciones y 2 especialistas en soporte.   | Oficinas, equipos de computación, licencias, software, sala de reuniones virtuales               | \$1,500,000.               |
| <i>Seguimiento y evaluación</i>                           | julio 2023-junio 2024        | Gerente Proyectos       | un analista de datos, un especialista en investigación de mercado y un especialista en experiencia del usuario. | Equipos de computación, software de análisis de datos y herramientas de investigación de mercado | -                          |

*Fuente: elaboración propia (2023)*

### Plan de acción 2: Implementación del asistente virtual basado en IA

El plan de acción se orienta al objetivo de lograr altas tasas de retención de clientes y aumentar los índices de satisfacción de los mismos. Esta táctica, además de los profesionales en Desarrollo de Software, demandará especialistas en aplicación de Inteligencia Artificial y en experiencia del usuario para asegurar que el asistente virtual cumpla con las expectativas de los clientes. También se requerirá una capacitación al equipo de soporte para que puedan resolver las inquietudes de uso de los usuarios.

| <b>P2: Diseño del asistente virtual IA</b>                       |                              |                         |   |  |                            |
|--|------------------------------|-------------------------|---|--|----------------------------|
| <b>Etapas</b>  | <b>Tiempo</b>                | <b>Recursos humanos</b> |   | <b>Recursos físicos</b>  | <b>Recursos económicos</b> |
|  |                              | <b>Responsable</b>      | <b>Equipo</b>   |  |                            |
| <i>Análisis de requerimientos y diseño del asistente virtual</i> | julio-agosto de 2023         | Gerente IA              | 2 desarrolladores de software, 1 especialista en experiencia del usuario  | Oficinas, equipos de computación, licencias, software, sala de reuniones virtuales | -                          |
| <i>Desarrollo del asistente virtual</i>                          | septiembre 2023 - enero 2024 | Gerente IA              | 4 desarrolladores de software, 2 especialistas IA, 1 especialista en seguridad de la información, 1 especialista en experiencia del usuario | Oficinas, equipos de computación, licencias, software, sala de reuniones virtuales | \$10,500,000.              |
| <i>Capacitación del personal</i>                                 | febrero-marzo de 2024        | Externo                 | 2 especialistas en soporte al cliente, 1 especialista en IA, 1 especialista en experiencia del usuario                                      | Oficinas, equipos de computación, sala de reuniones virtuales                      | \$2,400,000.               |
| <i>Pruebas y monitoreo del rendimiento</i>                       | abril-mayo de 2024           | Gerente IA              | 2 desarrolladores de software, 1 especialista en experiencia del usuario, 2 especialistas en soporte  | Oficinas, equipos de computación, licencias, software, sala de reuniones virtuales | \$1,250,000.               |

*Fuente: elaboración propia (2023)*

### **Plan de acción 3: Ejecución de un programa de recompensas personalizado**

En articulación con el plan de acción anterior, la presente táctica buscará desarrollar, a través del análisis de datos de los usuarios, un sistema personalizado de ofertas y beneficios personalizado. Por medio de este programa competitivo, y gracias a la alianza con distintos comercios y servicios, se buscará contribuir a la retención y satisfacción de los usuarios.

| <b>P3: Planificación de un programa de recompensas personalizado</b> |                         |                         |   |  |                            |
|--|-------------------------|-------------------------|---|--|----------------------------|
| <b>Etapas</b>  | <b>Tiempo</b>           | <b>Recursos humanos</b> |   | <b>Recursos físicos</b>  | <b>Recursos económicos</b> |
|  |                         | <b>Responsable</b>      | <b>Equipo</b>   |  |                            |
| <i>Investigación y diseño del programa de recompensas</i>            | julio-agosto de 2023    | Gerente MKT             | 2 especialistas en experiencia del usuario, 1 especialista en análisis de datos | Oficinas, equipos de computación, software, sala de reuniones virtuales      | -                          |
| <i>Establecimiento de alianzas con comercios y servicios</i>         | septiembre-octubre 2023 | Gerente Ventas          | 3 especialistas en ventas   | Oficinas, equipos de computación y comunicación, sala de reuniones virtuales | \$2,150,000                |

|   |                          |             |   |  |   |
|---|--------------------------|-------------|---|--|---|
| <i>Análisis de datos y personalización de ofertas</i> | noviembre-diciembre 2023 | Gerente IA  | 2 especialistas en análisis de datos, 1 especialista IA   | Oficinas, equipos de computación, licencias, software de análisis                  | - |
| <i>Desarrollo del programa de recompensas</i>         | enero-febrero de 2024    | Gerente MKT | 2 desarrolladores de software, 1 especialista en marketing,, 1 especialista en experiencia del usuario, 1 especialista en soporte | Oficinas, equipos de computación, licencias, software, sala de reuniones virtuales | - |

Fuente: elaboración propia (2023)

#### **Plan de acción 4: Campaña integral de marketing y comunicación de nuevas funcionalidades en la aplicación Naranja X**

Orientado a alcanzar el objetivo general de incrementar la base de usuarios de la aplicación, el plan de acción final tiene como meta el diseño e implementación de una campaña integral de marketing orientada a promocionar la renovada app y sus novedosas funcionalidades. Dicha táctica requerirá una comunicación permanente entre el equipo de marketing y las áreas que desarrollan las nuevas soluciones digitales.

| <b>P4: Campaña integral de Marketing</b>                                  |                             |                   |   |   |                     |
|---|-----------------------------|-------------------|---|---|---------------------|
| Etapa   | Tiempo                      | Recursos humanos  |   | Recursos físicos  | Recursos económicos |
|   |                             | Responsable       | Equipo  |   |                     |
| <i>Planificación y desarrollo de la estrategia de marketing</i>           | noviembre 2023-febrero 2024 | Gerente MKT       | 2 especialistas en marketing, 2 especialistas en ventas   | Oficinas, equipos de computación, software, sala de reuniones virtuales           | -                   |
| <i>Producción de contenido comunicacional</i>                             | marzo-mayo 2024             | Gerente MKT       | 2 especialistas en marketing, 2 comunicadores multimediales   | Oficinas, equipos de computación, comunicación, producción audiovisual.           | \$1,600,000         |
| <i>Campaña de lanzamiento al mercado de la nueva app+ tarjeta digital</i> | junio - noviembre 2024      | Gerente MKT       | 2 especialistas en marketing, 2 especialistas en ventas   | Oficinas, equipos de computación, licencias, software de análisis                 | \$3,500,000.        |
| <i>Promoción del asistente IA + programa de recompensas</i>               | julio - diciembre 2024      | Gerente Ventas    | 2 especialistas en ventas, 2 especialistas en marketing   | equipos de computación y comunicaciones, herramientas de investigación de mercado | \$4,175,000         |
| <i>Monitoreo y análisis de resultados</i>                                 | diciembre 2024-febrero 2025 | Gerente Proyectos | un analista de datos, un especialista en investigación de mercado, un especialista en experiencia del usuario, un especialista en soporte | equipos de computación y comunicaciones, herramientas de investigación de mercado | \$1,325,000         |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

Fuente: elaboración propia (2023)

**Diagrama de Gantt**

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  |        |       |        |       |       |        |       |        |       |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
|--|--------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|
| TIEMPO (meses)   | Jul 23 | Ag 23 | Sep 23 | Oc 23 | No 23 | Dic 23 | En 24 | Feb 24 | Ma 24 | Ab 24 | Ma 24 | Jun 24 | Jul 24 | Ag 24 | Sep 24 | Oct 24 | No 24 | Dic 24 | En 25 | Feb 25 |
| P1.1: Análisis requerimientos y diseño de app                            | ■      | ■     |        |       |       |        |       |        |       |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P1.2: Desarrollo app   |        |       | ■      | ■     | ■     | ■      | ■     | ■      | ■     |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P1.3: Pruebas  |        |       |        |       |       |        |       |        |       | ■     | ■     |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P1.4: Seguimiento y evaluación   | ■      | ■     | ■      | ■     | ■     | ■      | ■     | ■      | ■     | ■     | ■     | ■      |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P2.1: Análisis de requerimientos y diseño del asistente virtual          | ■      | ■     |        |       |       |        |       |        |       |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P2.2: Desarrollo del asistente virtual                                   |        |       | ■      | ■     | ■     | ■      | ■     |        |       |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P2.3: Capacitación   |        |       |        |       |       |        |       | ■      | ■     |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P2.4: Pruebas y monitoreo rendimiento                                    |        |       |        |       |       |        |       |        |       | ■     | ■     |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P3.1: Investigación y diseño del programa de recompensas                 | ■      | ■     |        |       |       |        |       |        |       |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P3.2: Establecimiento de alianzas con comercios y servicios              |        |       | ■      | ■     |       |        |       |        |       |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P3.3: Análisis de datos y personalización de ofertas                     |        |       |        |       | ■     | ■      |       |        |       |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P3.4: Desarrollo del programa de recompensas                             |        |       |        |       |       |        | ■     | ■      |       |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P4.1: Planificación y desarrollo de la estrategia de marketing           |        |       |        |       | ■     | ■      | ■     | ■      |       |       |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P4.2: Producción de contenido comunicacional                             |        |       |        |       |       |        |       |        | ■     | ■     |       |        |        |       |        |        |       |        |       |        |
| P4.3: Campaña de lanzamiento al mercado de la nueva app+ tarjeta digital |        |       |        |       |       |        |       |        |       |       | ■     | ■      | ■      | ■     | ■      | ■      |       |        |       |        |

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| P4.4: Promoción del asistente IA + programa de recompensas |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| P4.5: Monitoreo y análisis de resultados                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Fuente: elaboración propia (2023)

### Presupuesto

| Actividades      | Descripción   | Tiempo   | Recursos  | Recursos Económicos                                   |
|------------------|---|----------|---|---|
| Plan de acción 1 | Desarrollo e implementación de la tarjeta 100% digital y funcionalidades de billetera virtual     | 12 meses | Equipamiento, licencias, desarrollo de app gastos administrativos   | \$10.500.000.<br><i>Referencia: Ver anexo 8</i>       |
| Plan de acción 2 | Implementación del asistente virtual basado en IA   | 11 meses | Equipamiento, licencias, gastos operativos, maquinaria.<br><br>Capacitación externa por 2 meses- 4 especialistas *250.000 c/u | \$14.150.000.<br><i>Referencia: Ver anexo 9 y 10</i>  |
| Plan de acción 3 | Ejecución de un programa de recompensas personalizado   | 8 meses  | Gastos administrativos, licencias, programas  | \$ 2.150.000.   |
| Plan de acción 4 | Campaña integral de marketing y comunicación de nuevas funcionalidades en la aplicación Naranja X | 16 meses | Publicidad, gastos administrativos, viáticos  | \$10.600.000.<br><i>Referencia: Ver anexo 11 y 12</i> |
| Total            |   |          |   | \$37.400.000  |

Fuente: elaboración propia (2023)

|  | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------|------|------|
|--|------|------|------|

|               |                  |                  |                 |
|---------------|------------------|------------------|-----------------|
| <b>PLAN 1</b> | \$ 4.500.000,00  | \$ 12.474.000,00 | -               |
| <b>PLAN 2</b> | \$ 8.400.000,00  | \$ 11.954.250,00 | -               |
| <b>PLAN 3</b> | \$ 2.150.000,00  | -                | -               |
| <b>PLAN 4</b> | -                | \$ 19.282.725,00 | \$ 2.065.675,00 |
| <b>TOTAL</b>  | \$ 15.050.000,00 | \$ 43.710.975,00 | \$ 2.065.675,00 |

Fuente: elaboración propia (2023)

### **Análisis financiero**

| <b>Inflación REM (Ver Anexo 5)</b> |          |
|------------------------------------|----------|
| 2023                               | 128 %    |
| 2024                               | 107,90 % |
| 2025                               | 55,90 %  |

|  |                 |
|--|-----------------|
| <b>Ingresos por servicios 2021 (Ver Anexo 7)</b> | \$33.360.452,00 |
| Costos por servicios                             | \$74.774.450,00 |
| Gastos Operativos                                | \$13.659.411,00 |

|   |         |
|---|---------|
| <b>Tasa de ref. Leliq (Ver Anexo 6)</b> | 97,00 % |
| Impuesto a las ganancias                | 35,00 % |

#### **Propuestas Generales:**

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por REM
3. Los ingresos y costos ya incluyen IVA
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2021.

#### **Premisas de Plan de acción:**

Los egresos por planes de acción fueron hechos en base a los montos presentes en las tablas incluidas en el Presupuesto.

#### **Objetivo General: Incrementar la base de usuarios de la aplicación en un 50% con respecto a la cantidad actual (2023) en los próximos 3 años**

Plan 1: Lograr una tasa de retención de clientes del 90% en el primer año, del 92% en el segundo año y del 95% en el tercer año.

Plan 2: Aumentar la satisfacción del cliente en un 10% para el 2023, un 20% para el año 2024 y para el 2025 una satisfacción del 50% al final del año.

Plan 3: Reducir los costos operativos en un 15% para finales del 2023, un 20% el 2024 y un

30% para el 2025

Fuente: elaboración propia (2023)

| <b>Flujo de Fondos</b>          |                         |                          |                          |                          |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Años del proyecto</b>        | <b>0</b>                | <b>2023</b>              | <b>2024</b>              | <b>2025</b>              |
| <b>INGRESOS</b>                 |                         |                          |                          |                          |
| Por servicios                   |                         | \$ 76.061.830,56         | \$ 82.070.715,17         | \$ 45.877.529,78         |
| Ingresos por Plan de acción 1   |                         | \$ 68.455.647,50         | \$ 75.505.057,96         | \$ 43.583.653,29         |
| Ingresos por Plan de acción 2   |                         | \$ 7.606.183,06          | \$ 16.414.143,03         | \$ 13.763.258,93         |
| Ingresos por plan de acción 3   |                         | \$ 64.652.555,98         | \$ 65.656.572,14         | \$ 30.508.557,31         |
| <b>Total de ingresos</b>        |                         | <b>\$ 216.776.217,10</b> | <b>\$ 239.646.488,31</b> | <b>\$ 133.732.999,32</b> |
| <b>EGRESOS</b>                  |                         |                          |                          |                          |
| Costo Por servicios             |                         | -\$ 9.571.136,00         | -\$ 8.068.168,55         | -\$ 4.179.894,55         |
| Gastos Operativos               |                         | -\$ 17.484.046,08        | -\$ 18.865.285,72        | -\$ 10.545.694,72        |
| Egresos por plan de acción 1    |                         | -\$ 4.500.000,00         | -\$ 12.474.000,00        | -                        |
| Egresos por plan de acción 2    |                         | -\$ 8.400.000,00         | -\$ 11.954.000,00        | -                        |
| Egresos por plan de acción 3    |                         | -\$ 2.150.000,00         | -                        | -                        |
| Egresos por plan de acción 4    |                         | -                        | -\$ 19.282.725,00        | -\$ 2.065.675,00         |
| Depreciación                    |                         | -                        | -                        | -                        |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>         |                         | <b>-\$ 42.105.182,08</b> | <b>-\$ 51.361.454,27</b> | <b>-\$ 14.725.589,27</b> |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>           |                         | <b>\$ 174.671.035,02</b> | <b>\$ 188.285.034,04</b> | <b>\$ 119.007.410,05</b> |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b> |                         | \$ 61.134.862,26         | \$ 65.899.761,91         | \$ 41.652.593,52         |
| Inversión                       | -\$ 350.000,00          | -                        | -                        | -                        |
| Capital de trabajo              | -\$ 1.254.166,67        | -                        | -                        | <b>\$ 1.254.166,67</b>   |
| <b>UTILIDAD NETA</b>            | <b>-\$ 1.604.166,67</b> | <b>\$ 113.536.172,76</b> | <b>\$ 122.385.272,13</b> | <b>\$ 77.354.816,53</b>  |

|            |                         |
|------------|-------------------------|
| <b>VAN</b> | <b>\$ 58.203.549,74</b> |
| <b>TIR</b> | <b>270 %</b>            |

|                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| Inversión a realizar | \$ -41.082.166,67 |
| Flujo del período 1  | \$ 113.536.172,76 |
| Flujo del período 2  | \$ 122.385.272,13 |
| Flujo del período 3  | \$ 77.354.816,53  |

|              |      |
|--------------|------|
| Rentabilidad |      |
| Año 2025     | 58 % |
| Año 2023     | 52 % |
| Diferencia   | 5 %  |

|            |                   |
|------------|-------------------|
| <b>ROI</b> |                   |
| Beneficios | \$ 386.145.629,20 |
| Costos     | \$ -41.082.166,67 |
| <b>ROI</b> | <b>840 %</b>      |

*Fuente: elaboración propia (2023)*



## Conclusiones y recomendaciones

Tras un análisis detallado en torno a las operaciones de Naranja X, la propuesta estratégica se presenta como una oportunidad con potencial significativo para el crecimiento de la empresa. Si bien el objetivo de incrementar la base de usuarios de la aplicación un 50% en los próximos 3 años puede resultar ambicioso, es factible considerando las tendencias del mercado de las fintech y atendiendo a la planificación detallada en los planes de acción establecidos. Los mismos, que se centran en la retención de los clientes y su satisfacción, además contemplando la reducción de los costos operativos a través de la innovación, se constituyen como pilares fundamentales para impulsar la rentabilidad del proyecto.

En este sentido, el análisis financiero ofrece una perspectiva optimista de la viabilidad económica de la propuesta, ya que se proyecta un crecimiento importante en los ingresos, con montos estimados de \$216.776.217,10 en 2023, \$239.646.488,31 en 2024 y \$133.732.999,32 en 2025. Estas cifras, junto con la consideración del impacto de los costos operativos y el impuesto a las ganancias, permiten una evaluación precisa de la lucratividad de la iniciativa. Asimismo, los datos financieros respaldan aún más la factibilidad del proyecto: el Valor Actual Neto (VAN) de \$58.203.549,74 indica que se generará un valor presente neto positivo, lo que sustenta la rentabilidad a largo plazo; la Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada en 270%, lo que sugiere un alto rendimiento de la inversión; y el Retorno de la Inversión (ROI) calculado en 840% indica un rendimiento significativo de la inversión realizada.

Es importante destacar, además de las dimensiones financieras y estratégicas, la misión de Naranja X de innovar y adaptarse a la constantemente cambiante industria fintech. La tarjeta completamente digital representa una respuesta directa a la creciente demanda de servicios financieros móviles y sin contacto físico. La incorporación de una billetera virtual es otra estrategia acertada, ya que brinda una experiencia más ágil y flexible, alineada con las expectativas de los clientes en la era digital. Asimismo, la implementación de un chatbot basado en inteligencia artificial es un componente innovador que mejora la interacción con los usuarios, agilizando la atención al cliente y mejorando la experiencia del usuario. Al proporcionar soluciones tecnológicas innovadoras, Naranja X se posiciona para competir en un mercado cada vez más digital y ofrecer una propuesta de valor diferenciada.

En relación a lo anterior, es ineludible que se consideren otros factores más allá de los financieros. La competencia en el sector de las aplicaciones móviles, las transformaciones en las preferencias de los usuarios y los avances tecnológicos representan desafíos que deben ser monitoreados permanentemente y gestionados de forma proactiva. Se debe fortalecer la habilidad para evaluar diferentes escenarios posibles, considerando la resiliencia del proyecto ante cambios inesperados en el entorno tecnológico y de mercado, lo que puede ayudar a Naranja X a estar preparado para las eventualidades y adaptarse de manera efectiva.

Por ello, se recomienda mantenerse actualizado sobre la competencia, lo que implica observar las acciones de los competidores y realizar los ajustes necesarios en la estrategia para sostener la ventaja competitiva y, en consecuencia, mantenerse a la vanguardia. Además, se sugiere que la mejora de la experiencia del usuario sea un proceso continuo, prestando especial atención a la información recolectada a través del servicio al cliente y ejerciendo una comunicación clara. También, la implementación de tecnologías innovadoras es una oportunidad para identificar áreas de mejora en los procesos internos, para optimizarlos y al mismo tiempo reducir los costos operativos sin comprometer la calidad del servicio.

En esencia, se considera que la propuesta de planificación estratégica desarrollada para Naranja X se presenta como una iniciativa de considerable potencial, respaldada por una propuesta robusta que apunta hacia la expansión de la empresa. Los indicadores financieros favorables avalan la solidez económica del proyecto, no obstante, es de vital importancia confrontar los desafíos detectados y adherirse a las recomendaciones propuestas para garantizar un triunfo perdurable en el competitivo mercado de las aplicaciones fintech.

## Bibliografía

- Ámbito. (2023, 26 de abril). La AFIP hizo cambios en Mercado Pago y otras billeteras virtuales: qué implica y a quiénes alcanza. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/afip/hizo-cambios-mercado-pago-y-otras-billeteras-virtuales-que-implica-y-quienes-alcanza-n5449073>
- Americas Market Intelligence. (2022, 9 de agosto). Lo que más compran los argentinos por internet. Recuperado de <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-argentinos-por-internet/>
- Argentina. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2022). Normativa UIF que rige a los operadores del sector de tarjetas de crédito, compra prepagas y billeteras virtuales. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/normativa-uif-que-rige-los-operadores-del-sector-de-tarjetas-de-credito-compra-prepagas-y>
- Argentina. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2022). Resolución 5193/2022. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-5193-2022-36543/2/texto>
- Argentina. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (s.f.). Tarjeta de crédito. Recuperado el 20 de Abril de 2023 de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/tarjeta-de-credito>
- Banco Central de la República Argentina. (2022). Comunicación "A" 6909. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A6909.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. (s.f.). Innovación financiera. Recuperado el 17 de Abril de 2023 de [https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion\\_financiera.asp](https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp)
- Banco Mundial. (s.f.). Crecimiento del PIB real (anual %). Argentina. Recuperado el 17 de Abril de 2023 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=AR&start=2001&view=chart>

- Banco Mundial. (2023, 4 de abril). Argentina: panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Banco Mundial. (s. f.). Argentina. Crecimiento del PIB (% anual) - Argentina. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (s.f.). Estadísticas. Recuperado el 15 de Abril de 2023 de <https://cace.org.ar/estadisticas/>
- CNN en Español. (2022, 25 de julio). ¿Por qué está en crisis la economía de Argentina y cómo se llegó a esta situación? Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/>
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14a ed.)*. Pearson Educación de México.
- Economipedia. (2020, 1 de marzo). Riesgo país. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-pais.html>
- FIS. (2023). The global payments report 2023 (Report No. 2023-01). FIS Global. Recuperado de [https://www.fisglobal.com/-/media/fisglobal/files/campaigns/global-payments-report/FIS\\_TheGlobalPaymentsReport\\_2023.pdf](https://www.fisglobal.com/-/media/fisglobal/files/campaigns/global-payments-report/FIS_TheGlobalPaymentsReport_2023.pdf)
- Grupo Financiero Galicia. (s.f.). Nuestras compañías. Grupo Financiero Galicia. Recuperado de <https://www.gfgsa.com/nuestras-companias/>
- Grupo Financiero Galicia. (2022). Memoria Anual: Informe Integrado ASG 2022. Recuperado de <https://www.gfgsa.com/es/informacion-financiera>
- Hernández Gallardo, José R. (2012). *Administración estratégica: De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Hill, Charles W., & Jones, Gareth R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral (9a ed.)*. Cengage Learning. México.
- IAE Business School. (2023, 10 de enero). 2023: la economía en el año electoral. Recuperado de <https://www.iae.edu.ar/2023/01/2023-la-economia-en-el-ano-electoral/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing (14a ed.)*. Pearson Educación. México.

- Marval, O'Farrell & Mairal. (2023, 26 de abril). Nuevas normas aplican a los proveedores no financieros de crédito. Recuperado de <https://www.marval.com/publicacion/nuevas-normas-aplican-a-los-proveedores-no-financieros-de-credito-13925>
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Esic Editorial.
- Naranja X. (2021). Naranja X - Informe de Sustentabilidad 2021. Recuperado de <https://sustentabilidad.naranjax.com/>
- Naranja X. (2023, 23 de marzo). Somos la primera fintech argentina carbono neutro: mirá cómo reducimos y mitigamos nuestro consumo energético. Recuperado de <https://sustentabilidad.naranjax.com/2023/03/23/somos-la-primera-fintech-argentina-carbono-neutro-mira-como-reducimos-y-mitigamos-nuestro-consumo-energetico/>
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Rei. Argentina.
- Rava Bursátil. (s.f.). Riesgo país. Recuperado el 15 de abril de 2023 de <https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais>
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2014). *Administración* (12a ed.). Pearson Educación.
- Thales Group. (2021, 28 de octubre). 7 innovaciones que cambiarán las gestiones bancarias. Recuperado de <https://www.thalesgroup.com/es/espana/magazine/7-innovaciones-cambiaran-las-gestiones-bancarias>
- Traders Studio. (2022, 2 de mayo). ¿Cómo afecta la regulación gubernamental al sector de servicios financieros? Recuperado de <https://traders.studio/como-afecta-la-regulacion-gubernamental-al-sector-de-servicios-financieros/>
- Wired. (2022, 22 de marzo). Huella de carbono: la startup que ayuda a las grandes empresas a digitalizar su impacto ambiental. Recuperado de <https://es.wired.com/articulos/huella-de-carbono-la-startup-que-ayuda-a-las-grandes-empresas-a-digitalizar-su-impacto-ambiental/>

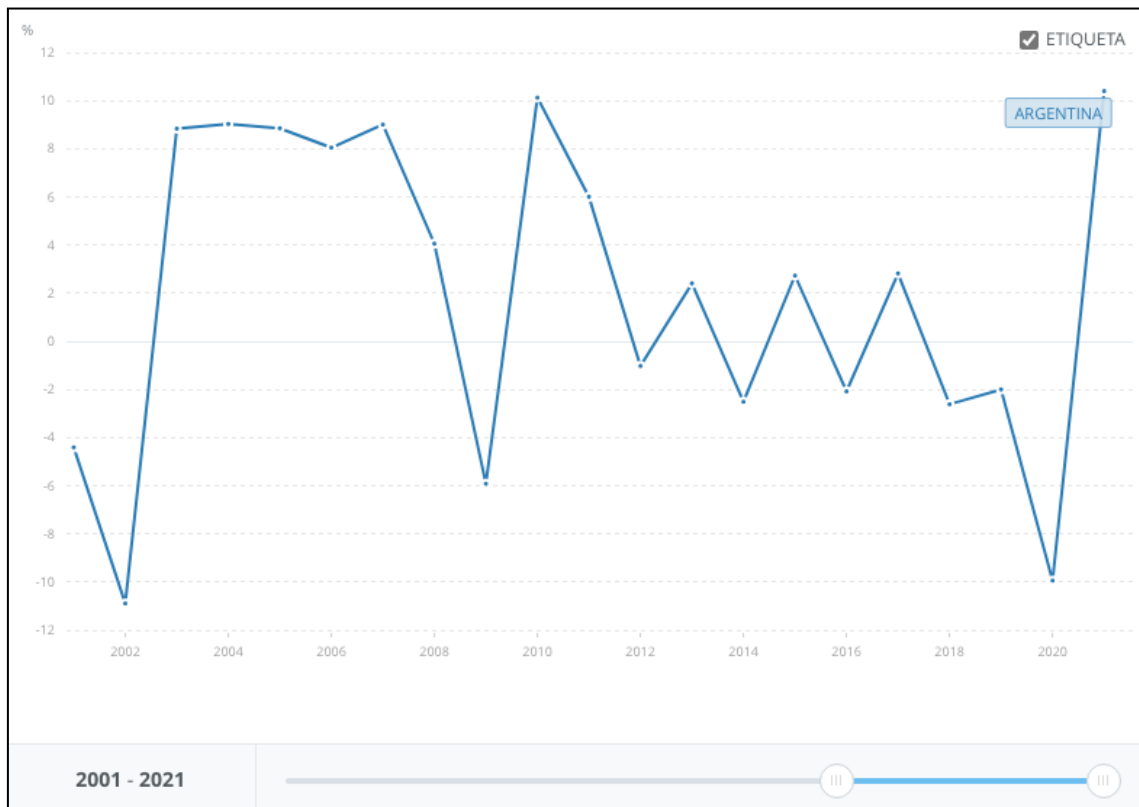
## Anexos

### 1. Gráfico Riesgo País Histórico JPMorgan EMBI+



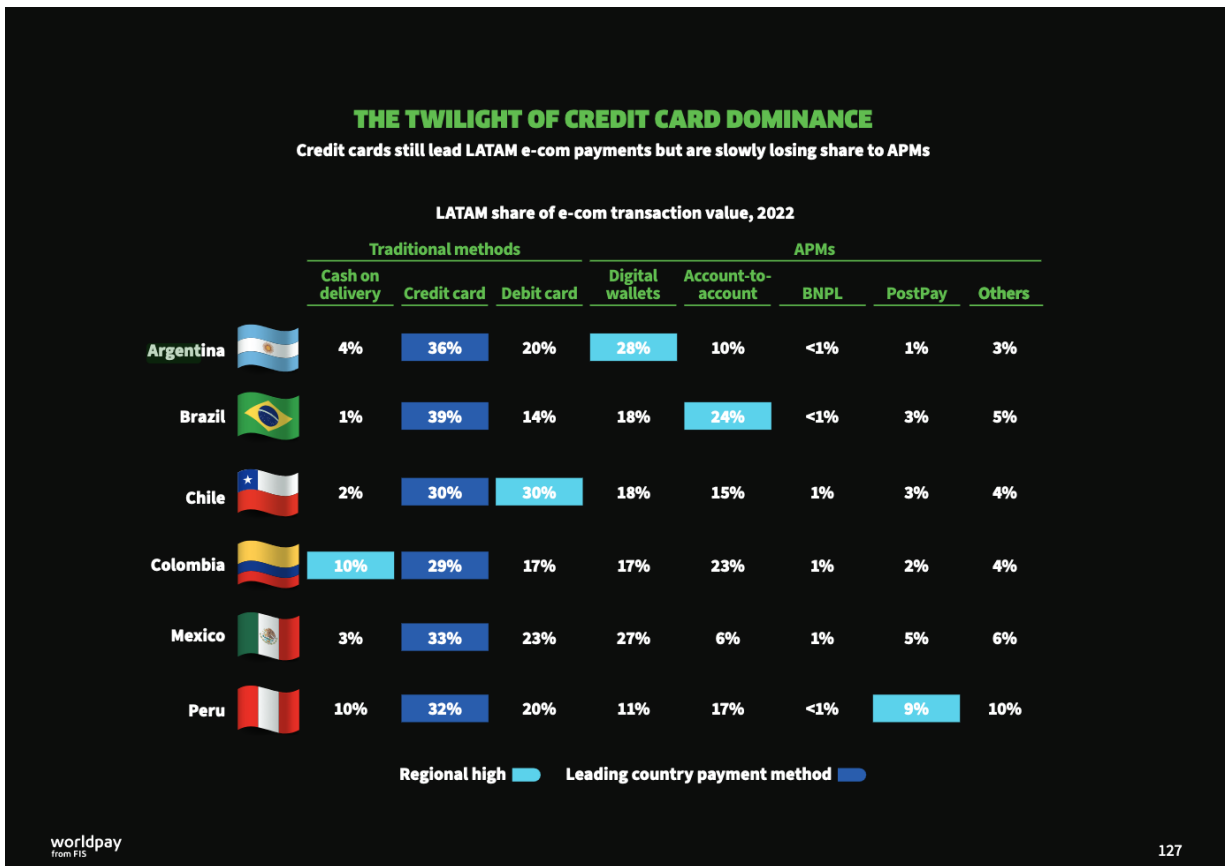
Fuente: Rava Bursátil, recuperado de <https://www.rava.com/perfil/riesgo%20pais>

## 2. Gráfico Crecimiento del PIB (% anual) - Argentina



Fuente: Banco Mundial, recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/argentina>

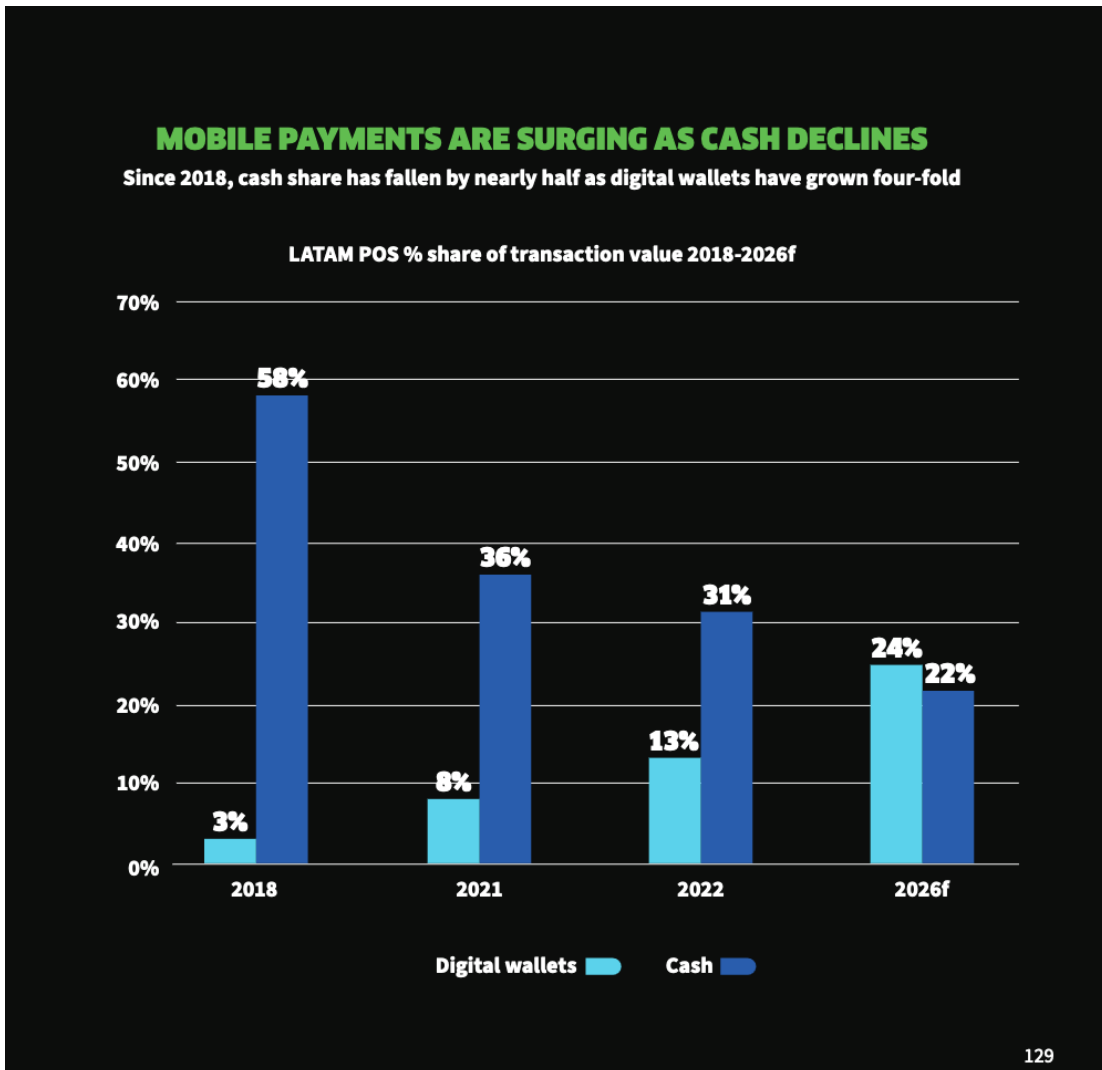
### 3. Gráfico “el crepúsculo del dominio de las tarjetas de crédito” (Worldpay - FIS)



Fuente: FIS. Recuperado de <https://www.fisglobal.com>

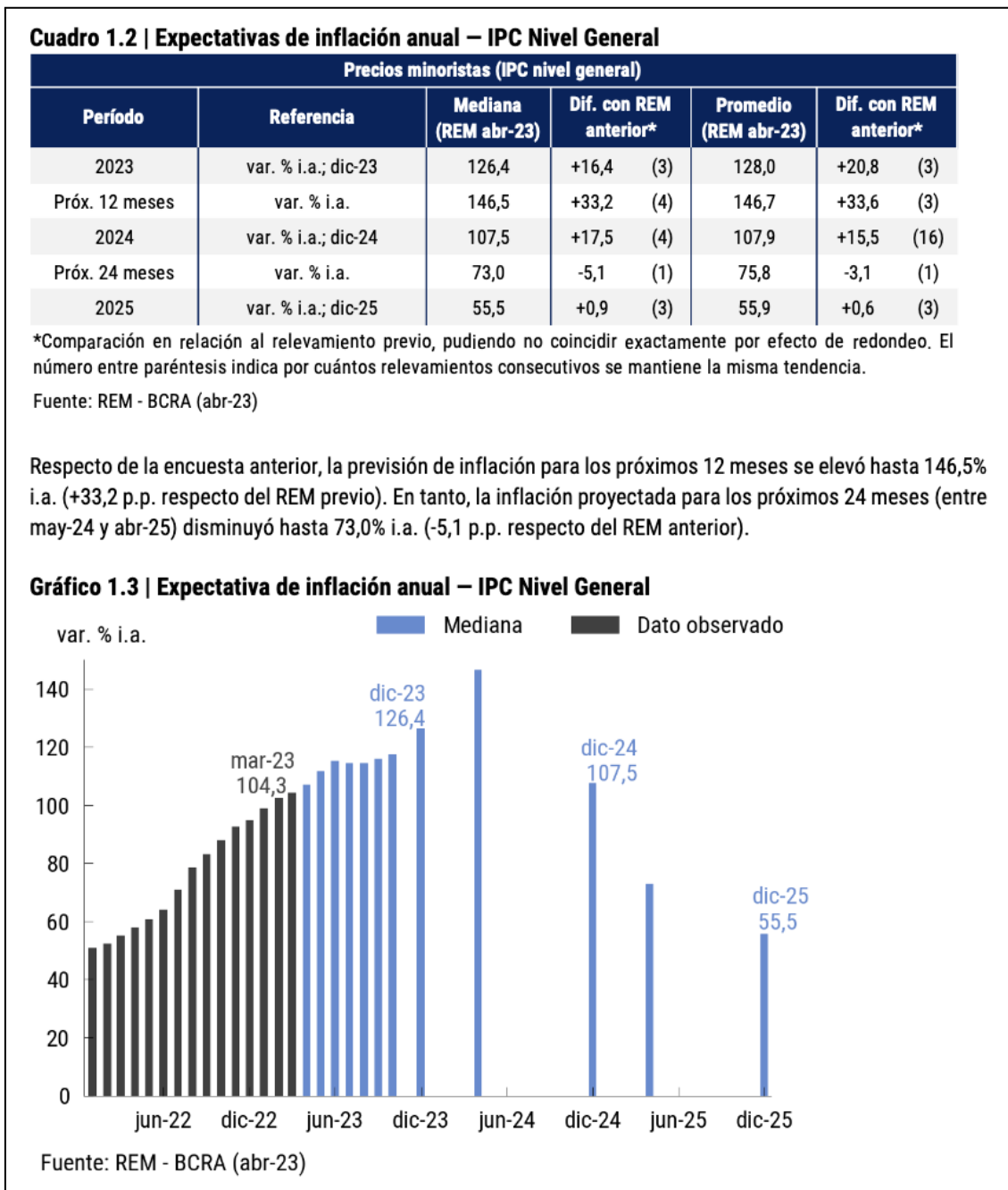


4. Gráfico “los pagos móviles están en auge mientras que el efectivo disminuye”  
(Worldpay - FIS)



Fuente: FIS. Recuperado de <https://www.fisglobal.com>

## 5. Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), abril de 2023 (Banco Central de la República Argentina)



Fuente: Banco Central de la República Argentina. (5 de mayo de 2023). REM abril 2023. Recuperado de <https://www.bcra.gov.ar/Noticias/REM-mayo-23.asp>

## 6. Letras de Liquidez LELIQ (Banco Central de la República Argentina)

### 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 (*) |
|---------------------|-----------------------------------|----------------------|---------------|-------------|------------------------|--|
| 29/06/2023          | 1.724.457.021.159                 | 27/07/2023           | 28            | 97,0000     | 97,000                 | 97,000                                 |
| 27/06/2023          | 1.543.496.836.442                 | 25/07/2023           | 28            | 97,0000     | 97,000                 | 97,000                                 |
| 22/06/2023          | 1.424.279.293.158                 | 20/07/2023           | 28            | 97,0000     | 97,000                 | 97,000                                 |
| 21/06/2023          | 1.276.834.614.530                 | 18/07/2023           | 27            | 97,0000     | 97,000                 | 97,000                                 |
| 15/06/2023          | 1.366.229.342.524                 | 13/07/2023           | 28            | 97,0000     | 97,000                 | 97,000                                 |
| 13/06/2023          | 1.270.016.933.044                 | 11/07/2023           | 28            | 97,0000     | 97,000                 | 97,000                                 |
| 08/06/2023          | 1.407.171.649.864                 | 06/07/2023           | 28            | 97,0000     | 97,000                 | 97,000                                 |
| 06/06/2023          | 1.795.901.770.412                 | 04/07/2023           | 28            | 97,0000     | 97,000                 | 97,000                                 |
| 01/06/2023          | 1.831.845.196.509                 | 29/06/2023           | 28            | 97,0000     | 97,000                 | 97,000                                 |

Fuente: Banco Central de la República Argentina. (s.f.). Historial de Leliq. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>

**7. Tarjeta Naranja S.A. Estados Financieros Correspondientes al ejercicio económico iniciado el 1 de enero de 2021 y finalizado el 31 de diciembre de 2021, presentados en forma comparativa**

| <b>Tarjeta Naranja S.A.</b>  |                          |                    |
|--|--------------------------|--------------------|
| Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95 |                          |                    |
| <b>Notas a los Estados Financieros (Cont.)</b>                                     |                          |                    |
| Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020                   |                          |                    |
| Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos                            |                          |                    |
| <b>NOTA 6 – INGRESOS POR SERVICIOS</b>   |                          |                    |
|  | <b>31.12.2021</b>        | <b>31.12.2020</b>  |
|  | <b>En miles de pesos</b> |                    |
| Comisión por mantenimiento de cuenta   | 14.743.328               | 14.435.143         |
| Aranceles  | 10.487.765               | 8.671.911          |
| Ingresos cartera de terceros administrada  | -                        | 116.571            |
| Comisión por renovación  | 2.156.958                | 2.361.622          |
| Otros ingresos por servicios   | 5.972.401                | 5.672.723          |
| <b>Total</b>   | <b>33.360.452</b>        | <b>31.257.970</b>  |
| <b>NOTA 7 – EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS</b>                                     |                          |                    |
|  | <b>31.12.2021</b>        | <b>31.12.2020</b>  |
|  | <b>En miles de pesos</b> |                    |
| Impresión y gastos de distribución   | (697.743)                | (716.898)          |
| Gastos por servicios de call centers   | (785.146)                | (1.445.062)        |
| Gastos de recaudación y cobranzas  | (1.743.623)              | (2.460.831)        |
| Aperturas  | (664.005)                | (251.564)          |
| Promociones especiales   | (501.838)                | (327.274)          |
| Otros egresos por servicios  | (1.402.889)              | (1.244.333)        |
| Gastos por canal de venta digital  | (1.272.025)              | (790.905)          |
| Gastos por canal de venta telefónica   | (410.181)                | (367.094)          |
| <b>Total</b>   | <b>(7.477.450)</b>       | <b>(7.603.961)</b> |
| <b>NOTA 8 – INGRESOS POR FINANCIACIÓN</b>  |                          |                    |
|  | <b>31.12.2021</b>        | <b>31.12.2020</b>  |
|  | <b>En miles de pesos</b> |                    |
| Intereses comercios amigos   | 21.654.166               | 11.795.419         |
| Intereses financiación tarjetas de crédito   | 17.715.785               | 14.100.974         |
| Intereses préstamos personales   | 7.690.343                | 2.776.267          |
| Intereses compensatorios   | 3.590.679                | 3.198.826          |
| Intereses punitivos  | 1.767.829                | 1.573.510          |
| Ingresos juicios   | 8.747                    | 17.528             |
| Diferencia de cambio   | 254.637                  | 470.120            |
| <b>Total</b>   | <b>52.682.186</b>        | <b>33.932.644</b>  |

Fuente: Tarjeta Naranja S.A. Estados Financieros [PDF]. Recuperado de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/401210.pdf>

## 8. Referencia de costos de desarrollo de una app en Argentina

### ¿Cuánto cuesta desarrollar un app en Latinoamérica?

En el segmento anterior, se estableció en líneas generales, cuánto es el costo aproximado del desarrollo de una aplicación en las diferentes partes del mundo. Sin embargo, sabemos que como emprendedor, necesitas tener una idea más cercana de cuánto necesitas invertir según el país donde te encuentras ahora.

De acuerdo a los últimas cifras publicadas en el 2021 por el portal web Colombiagames, la cotización del precio total de una app en México y en latinoamérica es la siguiente:

#### ¿Cuánto cuesta desarrollar una app en México?

En México, la tarifa de desarrollo de una app sencilla tiene un costo aproximado entre los 10.000 y 15.000 USD. Los precios varían dependiendo de las características de la aplicación y sus funciones. Por ejemplo, una plataforma muy avanzada puede alcanzar los 30.000 USD

#### ¿Cuánto cuesta desarrollar una app en Chile?

En Chile, los costos se ubican entre 6.000 a 12.000 USD. En el caso de un desarrollo muy complejo, la tarifa puede alcanzar el límite de los 45.000 USD.

#### ¿Cuánto cuesta desarrollar una app en Argentina?

Los precios para el desarrollo de una app de nivel básico e intermedio en Argentina suelen estar entre 4.000 y 8.000 USD. Mientras que, la creación de una app más compleja puede ubicarse en los 40.000 USD.

*Fuente: Consultaneo. (2022, febrero 23). ¿Cuánto cuesta desarrollar una app en Latinoamérica? Recuperado de*

*<https://blog.consultaneo.com/cuanto-cuesta-desarrollar-una-app-en-latinoamerica/>*

## 9. Referencia de costos de desarrollo de un chatbot basado en IA

SERVICIOS PRODUCTOS SOLUCIONES TRABAJO

Cuando se habla sobre el costo del desarrollo de un chatbot, dependerá del tipo de herramienta que quiera la empresa. Hay tipos principales de chatbots: los simples basados en botones o los más avanzados con tecnología de inteligencia artificial.

El chatbot basado en botones cuesta menos para desarrollar, de dos a tres veces menos que la herramienta impulsada por inteligencia artificial y procesamiento de lenguaje natural integrado. El chatbot con inteligencia artificial puede costar entre 10 y 150 mil dólares, mientras que el basado en botones costaría entre 5 y 75 mil dólares.



*Fuente: Rootstack. (s.f.). Precio de los chatbots: ¿Cuánto debes invertir para crear uno? Recuperado el 30 de Junio de 2023 de <https://rootstack.com/es/blog/precio-de-los-chatbots-cuanto-debes-invertir-para-crear-uno>*

## 10. Referencia remuneración Ingeniero de Inteligencia Artificial para capacitación externa

| Sueldos en Argentina   |                                       |                                       |   |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Ubicación  |                                       | Buscar una empresa concreta           |   |
| <input type="text" value="Ciudad o área metropolitana"/>   | <input type="button" value="Buscar"/> | o                                     | <input type="text" value="Nombre de la empresa"/>   |
|  |                                       | <input type="button" value="Buscar"/> | Ordenar: <input type="button" value="Popular"/>   |
| Empresa  |                                       | Sueldo base medio en (ARS)            | Rango   |
|  <b>Monotributo</b><br>Ingeniero de inteligencia artificial y aprendizaje automático - Por mes<br>3,8 ★ 1 sueldos <a href="#">Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones</a>                      | Información                           | 203 mil ARS - 219 mil ARS             |  203 mil ARS - 219 mil ARS |
|  <b>Universidad Tecnológica Nacional</b><br>Ingeniero de inteligencia artificial y aprendizaje automático - Por mes<br>4,1 ★ 1 sueldos <a href="#">Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones</a> | Información                           | 137 mil ARS - 150 mil ARS             |  137 mil ARS - 150 mil ARS |

*Glassdoor. (s.f.). Salarios de ingenieros de inteligencia artificial y aprendizaje automático en Argentina. Recuperado el 30 de Junio de 2023 de <https://www.glassdoor.es>*

## 11. Referencia de costos de producción campaña publicitaria

| Video  | CLIENTE A  | CLIENTE B  | CLIENTE C |                           |
|--|------------|------------|-----------|---------------------------|
| <u>Edición de Video (precio por min)</u> Incluye retoque de imagen, sonido y render  | \$ 3,968   | \$ 3,028   | \$ 1,984  | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Filmación - 1 cámara, 2 horas</u>   | \$ 32,266  | \$ 24,017  | \$ 15,924 | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Placa animada / Diseño de texto, fondo y animación</u> 5 segundos de duración   | \$ 6,056   | \$ 4,699   | \$ 2,976  | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Placa estática</u>  | \$ 2,402   | \$ 1,880   | \$ 1,253  | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Spot publicitario alta complejidad</u><br>Edición de tomas, placas animadas, 3d, Flash, duración entre 20 y 30 segundos | \$ 181,692 | \$ 155,587 | \$ 90,324 | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Spot publicitario baja complejidad</u><br>Edición de tomas y placas estáticas de duración entre 20 y 30 segundos        | \$ 66,829  | \$ 57,431  | \$ 30,282 | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Spot publicitario mediana complejidad</u><br>Edición de tomas y placas animadas / duración: 25 segundos                 | \$ 105,465 | \$ 89,802  | \$ 48,556 | <a href="#">Consultar</a> |

| PUBLICIDAD  | CLIENTE A | CLIENTE B | CLIENTE C |                           |
|---|-----------|-----------|-----------|---------------------------|
| Cartelería  |           |           |           |                           |
| <u>Afiche A3</u>  | \$ 16,916 | \$ 9,659  | \$ 6,091  | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Banner impreso</u>   | \$ -      | \$ -      | \$ 7,832  | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Diseño de cartel de fachada</u>  | \$ 37,591 | \$ 28,716 | \$ 17,021 | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Diseño de stand</u> Diseño morfológico, elección de mobiliario, etc.             | \$ 89,802 | \$ 66,829 | \$ 40,724 | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Gigantografía</u>  | \$ 42,812 | \$ 24,278 | \$ 13,784 | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Gráfica para stand</u> Gráfica aplicada sobre estructura pre-diseñada/panelizado | \$ 52,732 | \$ 37,591 | \$ 22,659 | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Ploteado para vidriera</u>   | \$ 18,796 | \$ 12,530 | \$ 7,675  | <a href="#">Consultar</a> |
| <u>Ploteado vehicular</u>   | \$ 34,459 | \$ 24,017 | \$ 15,141 | <a href="#">Consultar</a> |



| IDENTIDAD  |            |           |           |                           |
|--|------------|-----------|-----------|---------------------------|
| Corporativa  | CLIENTE A  | CLIENTE B | CLIENTE C |                           |
| <b>Diseño de Marca</b> Diseño de Marca Manual normativo y aplicaciones básicas (hasta 5 piezas)  | \$ -       | \$ 52,210 | \$ 34,459 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Diseño de Marca Básico</b> Diseño de Marca (Sin aplicaciones) Manual normativo básico         | \$ -       | \$ -      | \$ 16,707 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Identidad corporativa</b> Logotipo / Isotipo / Aplicaciones básicas / Guía uso y aplicaciones | \$ 126,697 | \$ 85,799 | \$ 44,640 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Logo</b> Logotipos, isotipo, imagotipo, isologo   | \$ -       | \$ -      | \$ 26,105 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Rediseño de una identidad</b>   | \$ 127,915 | \$ 86,669 | \$ 45,162 | <a href="#">Consultar</a> |

| Diseño y maquetación  | CLIENTE A  | CLIENTE B | CLIENTE C |                           |
|---|------------|-----------|-----------|---------------------------|
| <b>Desarrollo de presentación digital</b> Intro, reel, etc  | \$ 52,210  | \$ 26,105 | \$ 17,751 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Desarrollo de Web Site Institucional</b><br>Home y hasta 5 secciones. No incluye tareas de programación                | \$ 64,915  | \$ 49,252 | \$ 36,547 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Diseño de plantilla para mailing</b>   | \$ 14,097  | \$ 9,398  | \$ 6,265  | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Diseño y maquetación de sitio HTML / CSS</b> Home y 5 secciones  | \$ 52,732  | \$ 45,423 | \$ 37,591 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Diseño y maquetación de sitio HTML / CSS / PHP / MYSQL</b>   | \$ 121,128 | \$ 87,713 | \$ 62,652 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Diseño y maquetación de sitio HTML5 y CSS3</b> Home y 5 secciones  | \$ 78,315  | \$ 66,829 | \$ 52,906 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Diseño y maquetación de sitio responsivo/adaptativo</b><br>Home y 5 secciones para 3 dispositivos (PC, mobile, tablet) | \$ 113,818 | \$ 98,155 | \$ 81,448 | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Firma o encabezado de e-mail</b>   | \$ 9,920   | \$ 7,518  | \$ 5,430  | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Mailing publicitario</b> Diseño y maquetado html   | \$ 14,549  | \$ 9,050  | \$ 6,620  | <a href="#">Consultar</a> |
| <b>Sección de noticias o Blog</b> Sección de noticias o Blog (Sistema de comentarios por usuarios)                        | \$ 12,008  | \$ 8,876  | \$ 6,370  | <a href="#">Consultar</a> |

Fuente: [Tarifario.org](https://tarifario.org). (s.f.). [Tarifario.org](https://tarifario.org). Recuperado el 30 de junio de 2023 de <https://tarifario.org/>

## 12. Referencia de costos de inversión en publicidad

### Resultados:

» Resultados Google Ads + Facebook Ads por mes: 2211,71 conversiones totales

- » Google Ads Red de Búsquedas: 282,03 conversiones
  - Argentina en industria Finanzas y Seguros ⇒ CPA: 10,64
    - Inversión elegida: USD 3000
    - Numero de conversiones (inversion / CPA): 282,03
- » Google Ads Red de Display: 814,20 conversiones
  - Argentina en industria Finanzas y Seguros ⇒ CPA: 7,37
    - Inversión elegida: USD 6000
    - Numero de conversiones (inversion / CPA): 814,20
- » Facebook Ads: 1115,48 conversiones
  - Argentina en industria Finanzas y Seguros ⇒ CPA: 5,38
    - Inversión elegida: USD 6000
    - Numero de conversiones (inversion / CPA): 1115,48

Fuente: Digital Now. (s.f.). Precios de marketing digital. Recuperado el 30 de Junio de 2023 de <https://digitalnow.com.ar/precios-marketing-digital/>