

Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso: Naranja X

Naranja hacia el futuro: Desarrollando un nuevo segmento de mercado.

Universidad Siglo 21



Autor: Gastón Macovaz

Legajo: ADM 05341

DNI: 41963947

Directora de TFG: Ana Maria Ortiz Figueroa

Argentina, Córdoba, 2022.

Resumen

A partir del cambio de imagen, Naranja X ha conseguido una reestructuración exitosa, una mejora en las soluciones financieras ofrecidas y una adaptación a las nuevas tecnologías, pero ¿Este cambio ha aumentado la cantidad de clientes? ¿Sus clientes conocen los servicios financieros que ofrece Naranja X como fintech?

En este reporte, mediante una planificación estratégica, se busca desarrollar un segmento del mercado que actualmente no es atendido por Naranja X, del cual puede obtener nuevos clientes y beneficios económicos. Para lograrlo se utiliza una estrategia de enfoque y las ventajas competitivas de Naranja x.

Se utiliza como base del trabajo, el aporte teórico de autores referentes en el tema y el análisis tanto interno de la empresa como externo, sumado al análisis del segmento a desarrollar.

Palabras clave: Fintech - Segmento de mercado - Planificación estratégica - Estudiantes.

Abstract

Since the makeover, Naranja X has achieved a successful restructuring, an improvement in the financial solutions offered and an adaptation to new technologies, but Has this change increased the number of customers? Are their customers acquainted with the financial services offered by Naranja X as a fintech?

In this report, through strategic planning, we seek to develop a market segment that is not currently attended by Naranja X, from which it can obtain new clients and economic benefits. To achieve this, a focus strategy and Naranja X's competitive advantages are used.

The work is based on the theoretical contribution of leading authors on the subject and the internal and external analysis of the company, in conjunction with the analysis of the segment to be developed.

Keywords: Fintech - Market segment - Strategic planning - Students.

Índice de Contenido

Introducción	4
Análisis Situacional	6
<i>Macro entorno</i>	6
<i>Microentorno</i>	11
<i>Análisis de Mercado</i>	14
<i>Análisis interno</i>	15
<i>Tabla 1: Cadena de Valor</i>	16
Marco teórico	17
Diagnóstico	19
Plan de Implementación	21
<i>Descripción de la propuesta</i>	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
<i>Planes de acción</i>	23
<i>Tabla 2: Posicionamiento de Naranja X en el segmento</i>	23
<i>Tabla 3: Incremento de ventas</i>	24
<i>Tabla 4: Control de incumplimientos de información y entrega</i>	25
<i>Tabla 5: Diagrama de Gantt de Naranja X</i>	25
<i>Presupuesto</i>	26
<i>Tabla 6: Presupuesto de Naranja X proyectado</i>	26
<i>Flujo de Fondos Proyectado</i>	27
<i>Tabla 7: Cash flow Naranja X</i>	27
<i>Análisis financiero</i>	28
<i>Tabla 8: Variables del análisis financiero</i>	28
Conclusiones y recomendaciones	29
Bibliografía	29

Introducción

En el siguiente trabajo final de grado, se presenta un reporte de caso sobre la empresa Naranja X, cuyo objetivo consistirá en un plan estratégico de largo plazo apuntado a ingresar en un nuevo segmento del mercado para atraer nuevos clientes y aumentar las ganancias.

El reporte seguirá una estrategia corporativa de crecimiento, a través del desarrollo de mercado, concentrándose en el segmento de estudiantes universitarios. Más abajo, a nivel de negocios, se buscará seguir la línea corporativa con una estrategia de enfoque, más específicamente una diferenciación enfocada. Esto permite centrarse en ofrecer toda la cartera de productos y servicios existentes al nuevo segmento utilizando las ventajas competitivas de la empresa: cultura, cercanía con el cliente, tecnología, calidad, personalización del servicio, imagen de la marca.

Naranja X tuvo su origen hace 35 años, naciendo como una casa de deportes llamada Salto 96. Para 1985 nació “Tarjeta Naranja”, una tarjeta de crédito que la incorporaron como medio de pago una red de comercios locales. El crecimiento de esta tarjeta hizo que en 1995 Banco Galicia accediera como accionista, y luego del 1998 al 2005 se concretó la alianza con Visa, Mastercard y American Express. El siguiente hecho importante de la empresa fue en 2017 cuando cambiaron su identidad a simplemente “Naranja”, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios.

Desde 2019 se convirtió en Naranja X, una fintech dedicada a ofrecer soluciones financieras con las últimas tecnologías, algo novedoso en la Argentina, que poco a poco fue creciendo y ganando lugar, pero que no fue acompañada de un crecimiento tecnológico de sus clientes, por lo que siguen utilizando los servicios tradicionales, desaprovechando las nuevas soluciones tecnológicas. Sumando a esta poca “capacitación” de los clientes, está la edad de los mismos, donde la mayoría oscilan entre 30 y 50 años. En contraparte, los estudiantes universitarios pertenecen a una generación que nació con la tecnología y la capacidad de comprender y aprender más rápido, por lo que son más fáciles de “capacitar” en la nueva forma de utilización de los servicios financieros. Además la mayoría de los estudiantes no poseen ninguna cuenta en ningún banco, por lo que el acercamiento de Naranja X les brinda la posibilidad de insertarse en el mundo financiero, con el agregado de beneficios y promociones especiales pensadas para sus necesidades e intereses.

El antecedente de éxito más relevante sobre el desarrollo del segmento universitario es del banco Santander Río, que desarrolla este segmento de mercado posicionándose a la vanguardia, ya que posee convenios exclusivos con distintas universidades del país. Santander cuenta con “Universia, la plataforma abierta y responsable de orientación, formación y empleabilidad al servicio de los estudiantes, las universidades y las empresas” (Santander Río, 2022). Durante el 2021 Santander invirtió 106 millones de euros para apoyar la educación superior, además de contar con convenios en 96 universidades en Argentina (Santander Río, 2022)

Además cuenta con iU, un portal de beneficios exclusivos para personas de entre 18 y 31 años, con promociones y descuentos en tiendas de ropa, locales de comida y más. Por otro lado, accediendo a una SuperCuenta se obtiene la bonificación del 100% de la comisión de la cuenta durante los primeros 3 meses, que se mantiene si se utiliza la tarjeta. (Santander Río, 2022)

Por último, también existen otros programas, como Fundación Universia y Santander Universidades, este último cuenta con Becas Santander y Santander X.

Análisis Situacional

Macro entorno

Para analizar el macroentorno se utilizará la herramienta llamada P.E.S.T.E.L., que consiste en analizar los factores que tienen una relación indirecta con el sector, es decir, son independientes a lo que ocurra. El análisis se divide en 6 factores, los cuales son:

Factor Político:

El primero y el más importante, ya que de este dependen directa e indirectamente el resto de los factores.

Argentina atraviesa un año muy importante ya que en 2023 habrá elecciones presidenciales y el país está tan revuelto que no se sabe quiénes podrían ser los candidatos, cuáles serían los partidos que competirán, y ni siquiera si el presidente Fernández terminará su mandato. El actual presidente Alberto Fernandez en el programa de YouTube Caja Negra comentó que las fintech y todo lo que tenga que ver con la bancarización le parece correcto, además de que todo lo que tenga que ver con que el Estado conozca también es correcto (IProUP, 2021). El conocimiento por parte del gobierno sobre las variables afectan al sector de las fintech, que puede ser impulsada por el gobierno de turno o por el contrario, que se emitan trabas y dificultades para estos mercados.

Por otra parte, el gobierno presentó en 2020 la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023. Una estrategia enfocada a nivel nacional para promover de manera sistemática el nivel de inclusión financiera en la población. La ENIF procura acercar productos financieros bancarios y no bancarios, mejorar las capacidades financieras y la protección de los usuarios, y fomentar el crédito a sectores vulnerables. (Ministerio de Economía, 2022)

Por último en 2022 presentó el Plan Nacional de Educación Financiera 2022-2023 que apunta a mejorar las capacidades financieras de las personas usuarias de productos y servicios financieros, promoviendo el acceso y uso con calidad a toda la población, con atención en los sectores más vulnerables. Busca incorporar cada vez más personas al sistema financiero a través de la información, la capacitación y el acercamiento de las nuevas tecnologías.(Ministerio de Economía, 2022)

Factor Económico:

Segundo factor más importante, y totalmente ligado al político.

A nivel mundial la economía se encuentra frente al reto de un escenario complejo de bajo crecimiento y alta inflación al menos hasta 2023, debido a la incidencia que tuvo la salida de las restricciones por la pandemia de Covid-19 en 2021, que ocasionó un fenómeno inflacionario con el aumento de la demanda del consumo.

Por su parte en Argentina según el INDEC (2022) el producto interno bruto (PIB), en el primer trimestre de 2022, exhibe un crecimiento de 6,0% con relación al mismo período del año anterior. El Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,4% mensual en julio de 2022, y acumuló en los primeros siete meses del año una variación de 46,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 71,0%.

La devaluación del peso argentino frente al dólar en el mercado informal y financiero no ha parado, el dólar blue ya superó los 280 pesos por dólar, y el riesgo país, un indicador calculado por JP Morgan que evalúa las posibilidades de recuperar una inversión, llegó a los 2.935 puntos en Julio 2022, el nivel más alto desde el canje de bonos de 2020. (Padinger G., 2022)

En todo este contexto, la industria fintech ha demostrado ser uno de los mercados más lucrativos tanto para inversores, consumidores como para los fundadores, donde se ha podido ver el gran crecimiento que las fintech han tenido desde comienzos de la pandemia, promovido por el aislamiento y la imposibilidad de salir a la calle. La evolución que tiene el sector se evidencia en que en el último año se duplicó la cantidad de socios de la Cámara Argentina de Fintech, que ya reúne a 210 firmas. (Bastante, M., 2020)

Las empresas del sector fintech creadas en la Argentina recibieron inversiones por USD 900 millones en el año 2021, pero más allá de eso, hay varios indicadores que explican que las fintech comienzan a consolidarse como sector económico, con creación de empleo y nuevos servicios para millones de clientes. El sector de pagos digitales es el de mayor presencia en el mercado, con firmas como Naranja X, LemonCash, Uala, Brubank entre las principales.

Santiago Sánchez, Chief Product Officer en Naranja X, agrega que la digitalización, el auge del ecommerce y el mayor uso de dispositivos móviles contribuyeron enormemente al crecimiento de esta vertical dentro del ecosistema fintech: "En nuestro caso, el 54% de los clientes pagan el resumen de su tarjeta de crédito a través de medios digitales. Pre pandemia, ese indicador era del 20%". (Anton, M., 2022, parr. 4)

Factor Sociocultural:

La pandemia afectó la cultura de consumo y pago que tenía la sociedad Argentina, ya que "obligó" a realizar todo de manera virtual, detrás de una pantalla. No solo para las personas, sino también para las empresas, que debieron actualizarse, agregando páginas web de ecommerce, billeteras virtuales o nuevos medios de pago.

De acuerdo con un informe que realizó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2021), el comercio electrónico en Argentina creció durante 2021 un 68% respecto al año anterior. Esto se ve reflejado en un aumento del 20% de órdenes de compra ; en 381 millones de unidades vendidas (52% más versus 2020); y en un ticket promedio de \$7.757. Además 8 de cada 10 transacciones se efectuaron a través de tarjeta de crédito, con gran participación de las plataformas de pago. En 2021 se sumaron 684.459 nuevos compradores y el 56% del total de compradores lo hacen desde un Smartphone. El caso de las billeteras digitales generó un impacto social positivo, ya que la posibilidad de poder pagar o cobrar sin tocar efectivo o tener que pasar una tarjeta, es solo uno de los puntos por los que los usuarios eligen optar por estos métodos financieros. Existen otros atractivos dentro de estas aplicaciones que hacen que su crecimiento y adopción sea inevitable.

El caso de Naranja X es un caso particular, porque sienta sus bases en la cultura y el trato con el cliente, el desempeño de su negocio está fuertemente vinculado a la percepción que tienen las personas sobre la marca y el posicionamiento en el mercado, que es un factor clave de toma de decisión en la categoría de billeteras digitales y apps. Las personas conocen, valoran y confían en la marca. En 2021 contó con 659.766 billeteras virtuales activas con saldo, 361 personas que accedieron a los microcréditos desde diciembre de 2021 y 3.251.036 usuarios activos. (Naranja X, 2022)

Factor Tecnológico:

Las organizaciones se han visto obligadas, luego de desatada la pandemia, a realizar un salto cualitativo en lo que respecta a tecnologías digitales. El acceso a la información de manera remota, el uso de medios digitales de comunicación, la incorporación de ecommerce, la implementación de monedas virtuales tales como *e-check* o tarjetas de crédito, son algunas de las acciones que debieron implementar la mayoría de las empresas. Esto podría verse cómo una nivelación en la digitalización empresarial, disminuyendo las desigualdades que existen entre pequeñas, medianas y grandes empresas. Paralelamente a esta información, las fintech tienen como factor común ser innovadoras, creativas y requiere asumir riesgos, así como profesionales que puedan tolerar la incertidumbre de cada día. Por ello están dispuestas a arriesgarse y están siempre detrás de las tendencias.

En el ámbito mundial, como señala Lestrangle, M. (2021) las tendencias de las fintech en general son: la Simplificación y seguridad; IA; Pérdida de protagonismo del efectivo; Masificación de terminales de pago inalámbricas; Todo en la Nube: El *Cloud Computing*.

En el ámbito local, el informe del Instituto Nacional De Estadística y Censos (INDEC, 2022) arrojó que para el cuarto trimestre del 2021 el 64,2% de los hogares tienen acceso a computadora, mientras que el 90,4% tiene acceso a internet. Por su parte el 42,3% de la población utiliza computadora, y el 87,2% de la población utiliza internet. Dos indicadores que aprovechándose de manera correcta contribuyen al desarrollo de las fintech en el país.

A su vez, existe un estudio del Banco Mundial (2022) que indica que el 38% de los adultos en Argentina se digitalizaron durante la pandemia y más de un tercio de las personas del país utiliza pagos digitales. Al parecer, todo indica que los billetes se utilizarán cada vez menos. Argentina es el país latinoamericano donde hay una mayor población multitarjeta, específicamente de crédito, siendo que el 63% de la población ABI con tarjeta de crédito posee más de una. Entre quienes usan varias tarjetas de crédito, el 57% lo hace en compras de importe elevado, mientras un 39% en compras de bajo importe.

Factor Ecologico:

Las fintech desde su creación tienen una ventaja sobre otros sectores; la digitalización, la aplicación de la IA, la eliminación del dinero físico y las sucursales de atención al cliente son actividades que no generan un gran impacto ambiental, contribuyendo a la reducción de la huella de carbono del sector financiero. La eliminación de las sucursales físicas de los bancos, donde la gente iba a hacer trámites, hoy se resuelven de manera on line o directamente no existen estos trámites porque las fintech mismas los eliminan en sus procesos. La eliminación de las sucursales trae beneficios ambientales con el menor movimiento de vehículos y la disminución del consumo de materiales, con el papel como el más destacado. Pero no por esta razón se encuentran exentas de gestionar sus impactos, las fintech tienen asociado un importante consumo energético.

En el estudio realizado por la Cámara Argentina de Fintech (Bastante, M., 2020), el 23% de las fintech declaró que los temas ambientales se ubican entre los temas prioritarios de la compañía; mientras que el 56% declaró que estos temas cuentan con cierta importancia en la compañía. Además solo el 20% de las empresas cuentan con una política formal de medioambiente y/o sustentabilidad.

Factor Legal:

Las fintech como cualquier otro sector tienen regulaciones, restricciones y leyes.

Las principales regulaciones inciden sobre tres aspectos específicos respecto de la industria de Fintech: 1) regulación sobre el dinero electrónico: qué hacer con el dinero que guardan, sin ser considerados depósitos 2) pagos: cuáles son los estándares mínimos para poder participar del sistema de pagos; y 3) préstamos: bajo qué condiciones puede un privado otorgar préstamos. (Macome & Gonzalez, 2020)

También existe la LFE (Ley de Entidades Financieras) N° 21.526, el objetivo principal de dicha regulación es, por un lado, proteger a los depositantes en razón de la asimetría de información que existe entre éstos y el banco, y por el otro, asegurar la transparencia del sector bancario, la liquidez necesaria en caso de que se produzca una corrida bancaria, y el control de la oferta de dinero.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2021), durante el 2021 emitió comunicaciones regulando aspectos de las operatorias de dichos negocios. Reguló los Pagos Electrónicos Inmediatos, el Alias CBU, el Débito Inmediato, la Clave Virtual Uniforme (CVU), y estableció un estándar para pagos a través de códigos de respuesta rápida (códigos QR). Asimismo, autorizó a entidades financieras tradicionales a invertir e incluso tomar control de subsidiarias de Fintech cuyo negocio fuera otorgar préstamos y ofrecer servicios de pago digitales, para que no perdieran terreno frente a éstas últimas.

Microentorno

El micro entorno se analiza bajo el modelo de Cinco Fuerzas de Porter, donde se consideran los principales factores que afectan de manera directa a la industria, influenciando y permitiendo cambios o modificaciones en la misma.

Poder de Negociación de los clientes:

Las empresas que integran el sector tienen dos tipos de clientes: los individuos, consumidores finales del servicio; y los comercios, que utilizan el servicio como intermediario entre la empresa y el cliente. Con respecto al mercado, ambos tipos de clientes tienen un poder de negociación medio/alto, por un lado un gran porcentaje de los servicios ofrecidos por las empresas dependen de lo que los clientes demanden; los costos de cambiarse de empresa son bajos, los clientes pueden decidir entre muchas empresas que ofrecen lo mismo, obligándolas a reducir precios o aumentar beneficios.

Por otro lado, las fintech cuentan con puntos a favor; el sector está compuesto por grandes empresas con gran poder, mientras que los compradores son en su mayoría individuos, esta circunstancia permite acortar la brecha en cierta medida.

Poder de Negociación de los proveedores:

Los proveedores vienen principalmente de los rubros: Licencias y Software; Microinformática; Calls Centers; Publicidad y Servicios de correo y Telecomunicaciones. En general buscan dar soporte a las actividades de las empresas, guardar y proteger los datos de los usuarios o también mejorar los procesos y servicios que prestan las fintech. (Naranja X, 2022)

Por lo tanto, los proveedores que estén relacionados a la microinformática, IA, almacenamiento en la nube, o la tecnología en general tienen un alto poder de negociación sobre las empresas fintech porque los productos que ofrecen tienen pocos sustitutos y son de vital importancia para las empresas. Mientras que los proveedores de servicios de correo y telecomunicaciones, call center, librerías o servicios básicos que necesita cualquier empresa para su funcionamiento tiene un poder de negociación bajo, ya que la oferta de estos servicios es alta en el mercado y las fintech pueden fácilmente cambiar de proveedor sin afectar su funcionamiento.

Amenaza de nuevos competidores:

Al ser un mercado en crecimiento todavía, es probable que muchas empresas tanto nacionales como internacionales quieran entrar en el sector, ya que el horizonte de las fintech parece muy prometedor de cara al futuro. No solo empresas nuevas, sino también entidades financieras tradicionales.

Si analizamos las barreras de entrada, los avances tecnológicos hacen favorable el ingreso de nuevos competidores, la lealtad de marca que puedan tener las entidades financieras ya existentes facilita el ingreso y la regulación legal, que hoy está creciendo pero todavía es débil. Pero los costos de entrada al sector son muy altos, la inversión inicial necesaria en tecnología es alta y generalmente en dólares.

Por el lado de las empresas que ya están en el mercado, su posición desalienta el ingreso de nuevos competidores. Cuentan, en el caso de Naranja X, con una lealtad a la marca muy fuerte. Otra variable es el costo del cambio que hoy tienen los clientes, más aún las personas adultas.

En conclusión, las entidades financieras o no financieras que tengan una lealtad de marca alta, junto con la posibilidad de invertir en el mercado fintech tendrán posibilidades de prosperar. Para el resto las barreras de entrada al mercado serán altas.

Amenaza de productos sustitutos:

Las fintech poseen distintos subsegmentos o verticales de servicios ofrecidos, pero en general estos subsegmentos compiten contra los mismos servicios y productos sustitutos, la mayoría provistos por las entidades financieras clásicas. En el caso del segmento de fintech que ofrecen medios de pagos y transacciones digitales, el principal sustituto es el medio tradicional de pago con billetes físicos, que los bancos ofrecen a

través de la atención al cliente o los cajeros automáticos y también están los puntos de transacciones como RapiPago o PagoFacil. Hoy en día es más utilizado el medio tradicional, pero cada vez más empresas y personas deciden combinar ambos o realizar directamente pagos y transacciones con medios digitales por la sencillez, rapidez y comodidad que conlleva.

En el caso del área de gestión de finanzas personales, las entidades financieras emisoras de tarjetas compiten a través de sus apps de home banking buscan ofrecer al usuario una gama de productos y servicios más grande que una simple tarjeta. También existen apps independientes que buscan cumplir los mismos objetivos.

Por el lado de los créditos, las fintech contra los bancos hipotecarios y los fondos de inversiones privados poseen una gran ventaja en cuanto a las trabas y requisitos que se necesitan para recibir un crédito. A si también los créditos son generalmente de un monto menor que los que puede llegar a otorgar un banco, pero estos apuntan a un sector de la población que muchas veces no califican para los bancos.

El último área es el de consultorías y comercialización, las empresas ofrecen servicios como evaluación de clientes, análisis de perfiles de riesgo y evaluación de usuarios. Con la llegada de las nuevas tecnologías también han llegado nuevas vulnerabilidades para los usuarios y para las empresas, por lo que muy pocas empresas clásicas pueden competir con las fintech dedicadas a esta área.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es alta, ya que en realidad, las fintech son los sustitutos de los productos y servicios tradicionales. Por ende, lleva un tiempo que los clientes adapten sus consumos a los servicios fintech pero por la sencillez que ofrecen ya son utilizados.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad de los competidores dentro la industria es alta, porque ofrecen un servicio a los clientes muy similar y la industria no posee un monopolio ni un oligopolio, por el contrario existen un gran número de empresas grandes o medianas, ninguna de la cuales está en condiciones de determinar los precios. La creciente demanda de nuevos clientes o más transacciones por parte de los clientes existentes tiende a moderar la competencia al ofrecer un mayor ámbito de acción para las empresas que compiten por los clientes.

Es en este punto es donde las industrias del sector aumentan su gasto en armas competitivas no basadas en el precio, buscan un diferencial o valor adicional para atraer a más clientes. El caso de Naranja X, en su propuesta de valor busca dar soluciones para individuos y comercios, con foco en las funcionalidades de la aplicación y las novedades de servicios, centrándose en una atención personalizada de cada cliente.

Análisis de Mercado

El segmento del mercado que se pretende desarrollar es el de estudiantes universitarios, compuesto mayormente por personas de entre 18 y 30 años. El total de estudiantes de pregrado, grado y posgrado ascendió en 2019 a 3 millones aproximadamente, de los cuales en la región centro donde se encuentra Córdoba, la cantidad de estudiantes fue de 560 mil (Ministerio de Educación, 2019). (Ver anexo 1) La mayor parte de estos estudiantes deciden estudiar en las principales universidades de Córdoba: Universidad Blas Pascal, Universidad Siglo 21, Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Católica de Córdoba.

Apenas un 2% de la población adulta, unas 800.000 personas, poseía únicamente cuentas no bancarias a fines del 2020, de las cuales el 60% se encontraba entre 15 y 24 años. Por lo tanto, este instrumento no ha tenido el rol de impulsar el acceso de las personas sin cuentas, como se ha visto en otros países, sino más bien se trataría de un complemento para el acceso y uso de determinados servicios financieros y de pago (BCRA, 2020)

Esto muestra que aun aumentando o manteniendo la cantidad de estudiantes ingresantes, el % de estudiantes con una cuenta financiera es muy baja, aun sin tener una relación directa las universidades con las entidades financieras. Sumado a esto, la tendencia del mercado es una continuación sostenida, ya que todos los años ingresan nuevos estudiantes que son potenciales clientes, lo que da tranquilidad que el mercado se mantendrá estable por mucho tiempo. Un punto a favor de Naranja X, es que será la primera fintech en insertarse en este mercado, porque como veremos más adelante, el resto de sus competidores son bancos tradicionales.

Por el lado de la competencia, es un mercado que se asemeja al de competencia perfecta, ninguna entidad es tan fuerte como para definir los precios del servicio y prevalecen las entidades bancarias más fuertes del mercado, donde buscan diferenciarse

a través de propuestas únicas que atraigan a los clientes. A través de un estudio, Rankia (2021) creó un ranking con las mejores opciones de cuentas y tarjetas para universitarios, donde se destacan la tarjeta ISIC, tarjeta ISIC MOVE Banco Galicia, tarjeta Santander Río Universidades de Débito, tarjeta ICBC Start, tarjeta Visa Universitaria Banco Patagonia, tarjeta prepaga Ualá Mastercard. Frente a estos competidores, como nombramos antes, Naranja X tendrá una posición favorable siendo la única fintech, otorgando ventajas y servicios que otros bancos no poseen, además de su ventaja competitiva por excelencia que es la atención y cercanía al cliente. (Estudio completo de Rankia en Anexo 2).

El segmento del mercado de este análisis, es un segmento pequeño, ya que apunta exclusivamente a un público meta. Desde un punto de vista territorial se extiende a toda la Provincia de Córdoba. En Argentina, para el año 2019 existían un total de 132 instituciones, entre universidades e institutos universitarios en el país, en la región centro donde se encuentra Córdoba existían 29 instituciones. (Ministerio de Educación, 2019) (Ver anexo 3)

Análisis interno

Para analizar cómo funciona Naranja X en su interior, se utilizará la cadena de valor, pero en su variante que describe la cadena una empresa de servicios.

Tabla 1: Cadena de Valor

CADENA DE VALOR	
Actividades de Apoyo	<p>ABASTECIMIENTO</p> <p>Naranja X posee 2885 proveedores activos, de 35 rubros distintos, ubicados el 33% en el centro del país y el 28% en Buenos Aires y CABA. La empresa busca darle oportunidad a empresas nacionales, esto se reflejó en que el 93,54% de la inversión fue a proveedores locales durante el 2021. (Naranja X, 2022)</p> <p>Desde 2020, un equipo interno elabora reportes evaluando tres criterios de los proveedores: el alineamiento con la política de compras, la auditoría a proveedores críticos y la evaluación de su performance. A su vez, todos los procesos de contratación de proveedores están indicados en la Política de Compras, Egresos y Auditoría de Naranja X. (Naranja X, 2022)</p> <p>En 2021 incorporó la certificación a las normas 14001 dentro de la evaluación de proveedores y en el informe inicial de riesgo. Para 2022, se planifica la confección de una matriz de criticidad de proveedores para quienes tengan una facturación mayor a 3 millones de pesos, sean considerados proveedores críticos para compras o el negocio, entre otros criterios. (Naranja X, 2022)</p>
	<p>ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGIA</p> <p>Tarjeta Naranja desde 2021 se re-convirtió en la fintech Naranja X, con una plataforma web "www.Naranjax.com" donde se pueden encontrar todos sus servicios, productos y demás. Esto cambió la forma de organizarse y comunicarse con los clientes buscando canales digitales, con el factor tecnológico como principal motor de cambio; encontró la forma de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.</p> <p>Naranja X cuenta con un área de Seguridad y Salud Ocupacional (SySO) encargada de gestionar la seguridad laboral, electrónica y física. En el último reporte obtuvo un 98% de satisfacción de servicios y el 100% de las personas fueron alcanzadas por la gestión de la salud y seguridad ocupacional. (Naranja X, 2022)</p>
	<p>DIRECCION GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>Cuando se trata de servicios, la cultura de servicio al cliente debe "derramarse" por toda la empresa, esto Naranja X lo cumple a la perfección. Desde sus directores ejecutivos hasta los empleados de las áreas operativas, la fuerte y arraigada cultura que posee la empresa hace que el cliente sea la razón del negocio. La misión, visión, objetivos y valores claramente comunicados complementados con una verdadera demostración de querer cumplirlos hacen una verdadera ventaja competitiva.</p> <p>La empresa también cuenta con programas de liderazgo, de gestión del talento, mediciones de clima laboral muy desarrolladas, dotación con distintos perfiles y edades, capacitaciones, y otras acciones, todo esto llevado a cabo con una estrategia de comunicación interna y plasmado en el reporte de sustentabilidad anual. (Naranja X, 2022)</p>
	<p>INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE</p> <p>Existen 175 sucursales de la empresa, distribuidas en las 24 provincias del país, con por lo menos una sucursal por provincia. Catamarca posee el mínimo de 1 sucursal y el máximo es de 43 en Buenos Aires. En Córdoba se encuentra la sede principal Casa Naranja, un edificio de 13 niveles con la última tecnología y todas las comodidades para trabajar y recibir visitas. (Naranja X, 2022)</p> <p>Estas sucursales se están convirtiendo en sucursales del futuro, más tecnológicas con el foco en el relacionamiento, asesoramiento y capacitación. En estas sedes, implementan tecnología y desarrollos innovadores para ofrecer una experiencia completamente única, más eficiente y personalizada.</p> <p>Como parte del proyecto de transformación digital, en 2021 se instalaron 28 gestores de relaciones de negocios y relocalización de 10 terminales de autoservicio. Además, se habilitaron seis sectores de atención las 24 horas. (Naranja X, 2022)</p>

PRESTACION	SOPORTE FISICO Y HABILIDADES	PERSONAL DE CONTACTO	MARKETING Y VENTAS	CLIENTES	OTROS CLIENTES
Naranja X ofrece soluciones a problemas tanto financieros como no financieros. A través de cuentas, préstamos, seguros y asistencias, viajes, tienda, recarga de celular, envío de dinero, soluciones de cobro (n-pos y toque), recarga transporte, tarjetas de crédito, tarjetas de débito y pago de servicios busca ofrecerles servicios y soluciones basados en sus motivaciones y fines para usar el dinero: resolver, crecer, cuidar, disfrutar, poder/hacer y conectar. Siempre con las personas como el centro de las decisiones. (Naranja X, 2022)	Los elementos que en mayor medida toman parte en la prestación son la tarjetas de débito y crédito, con más de 8.600.000 plásticos emitidos en 2021. Además existe el toque, un lector de tarjetas que se conecta por Bluetooth y que permite cobrar con la tecnología contactless, llevar el control de las ventas, recibir cobros de manera inmediata y obtener una cuenta y tarjeta prepaga Visa, de manera gratuita. En 2021 se entregaron 22.041 toques a comercios amigos. (Naranja X, 2022) Mientras que las habilidades son las mismas que poseen los NXers, que se combinan con el nuevo modelo de atención que propuso Naranja X desde 2021, todo esto llevado a cabo por su contact center. (Naranja X, 2022)	Son las personas que interactúan directamente con el cliente en la prestación del servicio, por ende Naranja X siguiendo sus valores busca formar equipos de personas que se sienten cómodas siendo auténticas y espacios abiertos y colaborativos donde pueden aportar su singularidad. Estos equipos son denominados NXers, 3.000 colaboradores y colaboradoras, que sostienen la evolución de la compañía, alineados hacia un mismo norte y que eligen para desarrollarse e impactar en la vida de millones de personas. El 54% es del equipo de red encargado de la atención al cliente, mientras que el 46% restante son equipos de áreas internas encargados de los servicios de apoyo. (Naranja X, 2022)	Si bien durante 2021 se sumaron 1,2 millones de personas que accedieron a sus primeras cuentas bancarias y/o de pagos, su desafío actual es generar inclusión financiera, donde además de dar la posibilidad de acceder, se brinde la opción de usar productos financieros que sean acordes a las necesidades reales de los clientes. Superó los 5,5 millones de clientes, de los cuales un 40% tienen su primera experiencia financiera. Esto permitió lograr un aumento del 25% en los ingresos comparándose con el 2020, y la posibilidad de retener un valor económico 50% al del año anterior. Por último, en el área de Marketing, durante el 2021 no se registraron casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios ni relacionado a comunicaciones de marketing. (Naranja X, 2022)	Cada nuevo cliente tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no a la calidad que él mismo termina percibiendo del servicio, y para Naranja X esto no pasa desapercibido. A través de la Experiencia X, la forma de conectar con las personas, buscan resolver los problemas de la forma más sencilla posible y alcanzar a las personas que se encuentran hoy fuera del sistema financiero tradicional. Cuenta con más de 3.250.000 usuarios activos, en su mayoría personas de nivel de ingreso medio y de edad entre 30 a 50 años. (Naranja X, 2022)	Además de las personas físicas, Naranja X cuenta con 280.000 comercios amigos adheridos que cobran, venden, ofrecen promociones y posibilidades de financiación. Buscan relacionarse con su clientela y agregar valor, desde el servicio y el asesoramiento. (Naranja X, 2022) Con la reestructuración de la empresa y la posibilidad de resolver la mayoría de sus problemas on line, los clientes ya no necesitan ir físicamente y aglomerarse en las sucursales para ser atendidos, un valor agregado que a simple vista no se nota, pero que si pensamos en las situaciones de espera para ser atendido, discusiones de otro cliente con el empleado de Naranja X, o cualquier situación cotidiana de contacto entre personas, esto disminuye la calidad del servicio. También buscan acercarse a los clientes tratándolos por sus nombres y con pequeños gestos como caramelos o golosinas a las personas que ingresan a las sucursales.
				Actividades Primarias Controlables	Actividades Primarias No Controlables

Fuente: Elaboración propia

Marco teórico

En el siguiente apartado se va a desarrollar el marco teórico, destacando las ideas y aportes de distintos autores que dan soporte a la propuesta.

Planificación Estratégica

La planificación para Robbins & Coulter (2014) es una tarea que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de las estrategias y el desarrollo de los planes de acción para coordinar e integrar las actividades. Cuando se habla de por qué planificar, Robbins & Coulter (2014) señalan cuatro razones, la primera es la dirección, planificar ayuda a los gerentes y empleados de la organización a alinear sus esfuerzos y objetivos hacia la misma meta. La segunda razón es que reduce la incertidumbre, permite anticiparse a los cambios, prever situaciones y ayudar a los gerentes a mirar hacia el futuro. La tercera razón de por qué planificar es que minimiza el desperdicio, si las actividades están coordinadas, cualquier error salta a la vista más rápido y es posible resolverlo más rápido. La cuarta razón está asociada al control, al planificar se establecen estándares y objetivos que luego son medidos y se determinan si se cumplieron o no.

La planificación estratégica para Sainz de Vicuña Ancin (2018) es el plan maestro de la alta dirección de la empresa que agrupa las estrategias corporativas, para guiar las acciones de la organización en los siguientes tres años y con ello lograr la competitividad necesaria para cumplir con las expectativas de sus grupos de interés. A su vez, señalan Robbins & Coulter (2014) que “los planes estratégicos son aquellos que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma.” (p. 223). Dejando en claro la importancia de planificar y el alcance que tienen los planes dentro de las empresas, sumando a esto que los planes deben ser para un periodo determinado de tiempo. Por último, el proceso formal de planificación estratégica consta de varios pasos, donde depende de cada autor cuantos pasos serán y el nombre que reciben, pero todos coinciden en las actividades que se realizan. Robbins & Coulter (2014) identifican 6 pasos: Identificación de la misión y objetivos; Realizar un análisis externo; Realizar un análisis interno; Formulación de estrategias; Implementación de estrategias; Evaluación de resultados.

Clasificación de estrategias

Tanto Robbins & Coulter (2014) como Hill & Jones (2015) identifican tres niveles de estrategias. Las estrategias corporativas, las competitivas o de negocios y las funcionales.

Nivel corporativo

Dentro de este nivel se eligió una estrategia de crecimiento, que basándose en lo que dice Robins & Coulter (2014) esta estrategia busca ampliar el número de mercados a los que atiende mediante sus líneas de negocio actuales o abriendo una nueva línea. La organización siguiendo esta estrategia puede crecer a partir de varios enfoques, en este caso se sigue el enfoque de concentración que, “se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella”. (Robbins & Coulter, 2014, p. 245).

Nivel de negocios

Las estrategias de negocios determinan cómo compite la organización en sus líneas de negocio, definiendo su ventaja competitiva (Robbins, 2014). A esto podemos agregarle el aporte de Hill & Jones donde “una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades del cliente que sus rivales”. (2015, p. 145)

En este nivel, uno de los aportes más destacados lo hace Michael Porter (2006) con sus estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque involucra una de las otras dos estrategias mencionadas dentro de un segmento o nicho determinado. Para este reporte se utilizará la estrategia competitiva de enfoque o como lo nombran Hill & Jones diferenciación enfocada. “Una empresa que adopta un modelo de negocio basado en la diferenciación enfocada opta por combinar las estrategias de negocios genéricas, enfocadas y de diferenciación, y se especializa en elaborar productos distintivos para uno o dos segmentos de mercado.” (Hill & Jones 2015, p. 163)

La segmentación de mercados es la forma en que una empresa decide agrupar a sus clientes y para esto existen tres métodos. Para este reporte se utiliza la segmentación de mercados enfocada, donde se ofrece un producto para uno o algunos segmentos del

mercado, buscando tener alta capacidad de respuesta a las necesidades del cliente. (Hill & Jones, 2015)

Nivel funcional

Las estrategias funcionales son las que diseñan y llevan a cabo los gerentes medios de la empresa en busca de lograr el objetivo estratégico. Estas estrategias se desprenden de la estrategia de negocios y dependen de ella, representan las tácticas de la empresa, pero para los gerentes funcionales son estrategias. Podemos encontrar la estrategia de Marketing, la estrategia de Producción, la estrategia de Administración y la estrategia de Recursos Humanos. (Canvas, 2019)

Diagnóstico

Luego de todo el análisis realizado, se puede ver que la empresa Naranja X cuenta con un negocio modelo, una variedad de productos y servicios amplia, una cadena valor completa, un buen posicionamiento y números que mejoran año a año, pero se ha quedado estancada en sus mercados actuales y en los segmentos que atiende, mejorando el servicio solamente para los clientes actuales y dejando fuera del sistema financiero a muchas personas.

Volviendo sobre el análisis del entorno realizado, se observa una oportunidad clara de ingreso para Naranja X, debido a las bajas barreras de entrada para entidades financieras con experiencia, el avance tecnológico y fácil acceso a los servicios, sumado a las soluciones y facilidades que puede aportar Naranja X como fintech, compitiendo contra entidades bancarias clásicas que no ofrecen lo mismo. Además los clientes apuntados poseen un conocimiento mayor sobre tecnología, una mejor posibilidad de adaptación al cambio y como se mencionó anteriormente lo más importante, muchos no están bancarizados.

Naranja X cuenta con una sólida cultura que gira alrededor de la satisfacción del cliente, y recursos humanos comprometidos con la causa. A su vez, el crecimiento en nuevos mercados basados en la tecnología forma parte de su misión y propósito. En tal sentido, la organización se encuentra sumamente preparada para implementar un plan estratégico que abarque todos los niveles y pueda aprovechar al máximo sus fortalezas.

Por lo tanto, se propone realizar tres estrategias, a nivel corporativo, de negocios, y funcional, articuladas entre sí a través de un plan estratégico que permita definir objetivos claros y planes de acción.

A nivel corporativo, una estrategia de crecimiento, buscando expandirse ofreciendo sus productos y servicios actuales, con el objetivo de atraer clientes nuevos y aumentar sus ganancias.

A nivel de negocios una estrategia de enfoque en un segmento, en este caso el segmento de estudiantes universitarios. Se busca trabajar dentro del segmento con las ventajas competitivas de Naranja X, trabajando sobre la calidad, la tecnología y la atención y respuesta al cliente para agregar valor a la oferta y posicionarse por encima de sus competidores.

En el nivel funcional las áreas de Naranja X siguen el plan, resaltando las ventajas competitivas. Para ello se busca realizar un plan de marketing enfocado en el posicionamiento de la marca, un plan de ventas y la formación de un equipo interdisciplinario llamado “Equipo X”.

Como conclusión, el crecimiento es la mejor opción para una empresa bien posicionada en el mercado, con una fuerte presencia y lealtad de marca. Desarrollando el segmento de estudiantes universitarios, Naranja X dará un salto grande hacia el futuro, atrayendo muchos clientes jóvenes, que le darán el impulso para posicionarse como la fintech número uno del país, teniendo a los clientes que mejor se adaptan al cambio de las finanzas tradicionales.

Plan de Implementación

Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en ampliar el horizonte de atención de Naranja X, buscando captar nuevos clientes a través de la oferta de su cartera de productos y servicios actual, siguiendo la misión, visión y valores que promueve la empresa. El enfoque estará puesto en el segmento de alumnos universitarios de la provincia de Córdoba, donde los estudiantes e ingresantes poseen dos variables claves para la aplicación del plan: el conocimiento tecnológico, o las herramientas para aprenderlo y no están dentro del sistema financiero. Además para captar la atención de estos potenciales clientes, se ofrecen promociones y beneficios especiales acordes a las necesidades de los estudiantes.

En conclusión, este plan puede implementarse ya que sigue los lineamientos principales de la empresa. y cumple con el propósito mismo de las fintech.

Objetivo General

Aumentar las ganancias de la empresa Naranja X a partir de un aumento del 25% de los ingresos por productos/servicios generados en este nuevo segmento de mercado, para finales del año 2025.

Justificación: La posición de la empresa, ya consolidada en el mercado, le permite expandir sus horizontes ingresando a un segmento de mercado nuevo. Naranja X debe concentrar sus esfuerzos en establecerse para crecer y obtener ganancias. Se propone un aumento del 25% considerando el desconocimiento del segmento, la inversión inicial necesaria y el tiempo de adaptación. Para lograr el aumento serán necesarios aumentar la cantidad de clientes provenientes del sector, conseguir aliados estratégicos y establecer procesos de control.

Objetivos Específicos

1. Posicionar a Naranja X como la principal fintech en el segmento de estudiantes universitarios de Córdoba, aumentando 10.000 clientes por año a través de alianzas con las Universidades de Córdoba, para el periodo 2023 a 2026.

Justificación: Para influir mercado Naranja X necesita estar bien posicionado, para lo cual se busca realizar acuerdos con algunas de las principales Universidades de

la provincia, para atraer mayor cantidad de clientes ya que es el lugar de mayor concentración. Considerando la trayectoria con la que cuenta Naranja X, combinado con los excelentes números de los últimos años y el análisis de mercado previamente hecho, se prevé que capte 10.000 clientes por año.

Se propone un plazo de 6 meses para concretar al menos 2 alianzas estratégicas y luego 3 años comenzando en 2023 para llevar a cabo el objetivo. El alcance geográfico del objetivo será dentro de la Provincia de Córdoba.

2. Incrementar las ventas de Naranja X a partir de un aumento de un mínimo del 10% en las transacciones de las cuentas provenientes del segmento de mercado apuntado, durante los próximos 3 años, utilizando como base el estado financiero de 2021.

Justificación: El objetivo es que los estudiantes que se conviertan en clientes utilicen con frecuencia su cuenta para realizar cualquier movimiento financiero, esto se logra a través de un plan de ventas, promociones y beneficios, que incentiven y motiven el uso de la cuenta, tarjetas y demás servicios de Naranja X. La base de transacciones establecida es de 180 millones, comunicada por Naranja X en su estado financiero de 2021, por lo tanto un aumento del 10% proveniente solamente del segmento meta sería un aumento significativo para la empresa.

Se propone un plazo de 6 meses para las actividades previas a la puesta en marcha del objetivo y luego 3 años comenzando en 2023 para llevar a cabo el objetivo. El alcance geográfico del objetivo será dentro de la Provincia de Córdoba

3. Obtener un máximo de 5 casos por año de incumplimiento relacionados con la información y la entrega de productos/servicios de Naranja X durante los próximos tres años, mediante una estrategia de diferenciación centrada en la atención al cliente e imagen de marca.

Justificación: Este último objetivo busca resaltar la ventaja competitiva de Naranja X de atención al cliente, poniéndolo como el centro de sus actividades y buscando fidelizarlos. La forma de cumplir el objetivo es a través de un control mensual y un seguimiento de los casos en que efectivamente exista el incumplimiento, encuestas telefónicas de satisfacción del cliente, y encuestas de experiencia de servicio. Cumpliendo con este indicador se aumenta la fidelidad, que es tan importante como atraer nuevos clientes, además el indicador es de mucha importancia para la estrategia

de diferenciación planteada. El alcance geográfico será la Provincia de Córdoba y comenzará en el 2023.

Planes de acción

Para cumplir el objetivo general, se desarrollan 3 planes de acción, cada uno alineado a un objetivo específico.

El plan de Acción n°1 consiste en ubicar en la vanguardia del mercado a Naranja X, buscando primero un conocimiento de las necesidades de los potenciales clientes a través de un análisis del mercado, realizado por un analista externo. Al mismo tiempo una búsqueda de aliados estratégicos, en este caso dos Universidades de Córdoba, que hagan más fácil la llegada a los estudiantes. A partir del año 2023 con las alianzas consumadas y las conclusiones del análisis del mercado, se implementa un plan de marketing centrado en el posicionamiento de la marca que permita el aumento de clientes por año requeridos, realizando reuniones mensuales para el *feedback*. En el Anexo 4 está el detalle del recurso económico necesario para llevar a cabo el plan.

Tabla 2:

Posicionamiento de Naranja X en el segmento

PLAN DE ACCION 1									
N°	Descripción	Tiempo		RRHH		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area				
1.1	Contratar un analista de mercado para conocer a los estudiantes universitarios e identificar sus necesidades	01/07/22	10/07/22	Director de Nuevos Negocios (Consumidores), Director de Personal y equipo	Dirección del Personal y Dirección de Nuevos Negocios (Consumidores)	Computadoras, Internet, Oficina	-	\$520,000	Sueldo del Analista de mercado por el periodo del estudio de mercado y elaboración de informe. (Anexo 4)
1.1.1	Realizar un estudio de mercado	11/07/22	31/10/22	-	-	-	Analista de mercado		
1.1.2	Elaborar un informe con las conclusiones del estudio de mercado	01/11/22	10/11/22	-	-	-			
1.2	Negociar y concretar alianzas con 2 de las principales Universidades de Córdoba	01/07/22	31/12/22	Director de Desarrollo de Negocios (Consumidores) y Director Financiero	Dirección de Desarrollo de Negocios (Consumidores) y Dirección Financiera	Sala de Reuniones	-	\$2,000,000	Presupuesto de negociación (Anexo 4) Principales Universidades de Córdoba: UES21, UCC, UNC, UTN, Blas Pascal.
1.3	Diseñar un plan de MKT enfocado en el posicionamiento de Naranja X en el segmento meta.	11/11/22	31/12/22	Director de MKT y equipo	Dirección de MKT	Computadoras, Internet, Oficina	Analista de Marketing	\$182,958	Sueldo del Consultor por el periodo de diseño del plan. (Anexo 4)
1.3.1	Implementar el plan de MKT	01/01/23	31/12/25	Director de MKT y equipo	Dirección de MKT	-	-	\$362,830	Gasto en Publicidad. Parte del presupuesto de la empresa. (Anexo 4)
1.3.2	Realizar reuniones de seguimiento y control del plan de MKT	01/01/23	31/12/25	Director de Nuevos Negocios (Consumidores) y Director de MKT	Dirección de Nuevos Negocios (Consumidores) y Dirección de MKT	Computadoras, Internet, Sala de Reuniones	-	-	Objetivo del plan de MKT: atraer 10 mil clientes por año

Fuente: Elaboración propia

El plan de Acción n°2 consta de tres acciones concretas que harán posible el aumento de las transacciones de Naranja X: por un lado el diseño de un plan de ventas, utilizando la información del análisis de mercado; por otro lado la contratación y capacitación de un grupo de vendedores con el objetivo de que Naranja X esté presente en el día a día de los

estudiantes en las Universidades. En el Anexo 4 está el detalle del recurso económico necesario para llevar a cabo el plan.

Tabla 3:

Incremento de ventas

PLAN DE ACCION 2									
N°	Descripcion	Tiempo		RRHH		Recursos Fisicos	Tercerizacion	Recursos Economicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area				
2.1	Diseñar un plan de Ventas específico para el público meta	01/07/22	31/12/22	Director Financiero y equipo	Dirección Financiera	Computadoras, Internet, Oficina	-	\$526,640.00	Objetivo: aumentar las transacciones a través de "Promociones y Beneficios" como: Reducir a 0\$ el gasto de mantenimiento de cuenta de los usuarios que realicen un mínimo de 5 transacciones al mes". Descuentos de hasta el 20% en librerías y pago de cuota utilizando el "pago a cuentas". Comisión del 0% en transacciones entre usuarios de Naranja X
2.1.1	Poner en marcha en plan de Ventas	01/01/23	31/12/25	Director Financiero y equipo	Dirección Financiera		-		
2.1.2	Control y retroalimentación del plan de Ventas	01/01/23	31/12/25	Director Financiero y equipo, Director de Desarrollo de Negocios (Consumidores) y equipo	Dirección Financiera y Dirección de Desarrollo de Negocios (Consumidores)	Computadoras, Internet, Sala de Reuniones	-	-	
2.2	Contratar un grupo de vendedores	01/07/22	31/08/22	Director de Personal y equipo	Dirección del Personal	Computadoras, Internet, Oficina	-	\$28,453,320.00	3 vendedores, encargados de ofrecer los servicios de Naranja X e informar de las promociones y beneficios en las universidades. Sueldos y capacitaciones de 3 vendedores (Anexo 4)
2.2.1	Capacitar al grupo de vendedores	01/09/22	31/12/22	Director de Personal y equipo	Dirección del Personal	Computadoras, Internet, Oficina	-	-	
2.2.2	Reunión de control con el grupo de vendedores	01/01/23	31/12/25	Director de Personal y equipo	Dirección del Personal	Computadoras, Internet, Sala de Reuniones	-	-	
2.3	Abrir un canal físico de atención al cliente en las Universidades aliadas	01/01/24	31/12/25	-	-	-	Empresa vendedora de Containers	\$7,004,780.10	El canal físico se ubicará en un "Container oficina". (Anexo 4)

Fuente: Elaboración propia

El plan de Acción n°3 busca a través de la formación de un equipo interdisciplinario llamado "Equipo X", controlar las ventas de los productos y la prestación de los servicios de Naranja X en el nuevo segmento durante el periodo que dura el plan de implementación, para profundizar la estrategia de diferenciación en la atención a los clientes. Con el control y seguimiento se busca corregir los errores y dar soluciones rápidas y eficientes a los clientes, manteniendo la imagen de la marca.

Tabla 4:

Control de incumplimientos de información y entrega

PLAN DE ACCION 3									
N°	Descripcion	Tiempo		RRHH		Recursos Fisicos	Tercerizacion	Recursos Economicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area				
3.1	Formar un equipo interdisciplinario encargado de llevar el control, seguimiento y cumplimiento del objetivo planteado	01/07/22	31/12/22	Director Ejecutivo, Director de Personal y equipo	Dirección Ejecutiva, Dirección de Personal	Sala de Reuniones	-	-	Nombre del equipo interdisciplinario: Equipo X
3.2	Realizar un control mensual de los servicios prestados y productos entregados*	01/01/23	31/12/25	Equipo X	-	Computadoras, Internet, Oficina	-	-	Específicamente en el segmento meta (Estudiantes universitarios de la ciudad de Córdoba)
3.2.1	Realizar un seguimiento personal de los casos concretos de incumplimiento	01/01/23	31/12/25	Equipo X	-	Computadoras, Internet, Oficina	-	-	-
3.3	Realizar encuestas bimestrales de experiencia con el servicio de Naranja X	01/01/23	31/12/25	-	-	-	Empresa de Call Center	\$17,495,926.17	Se recomienda la empresa Link Solution
3.4	Hacer encuestas de satisfacción del cliente semestralmente	01/01/23	31/12/25	-	-	-			

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

En la siguiente tabla se indica el presupuesto de inversión necesario para cumplir con los 3 planes de acción.

Tabla 6:

Presupuesto de Naranja X proyectado

Presupuesto de inversion del proyecto								
Plan de Accion	Actividad	Descripcion	2022	2023	2024	2025	TOTAL	Observaciones
1	1.1 a 1.1.3	Analisis de Mercado	\$520,000.00	-	-	-	\$520,000.00	Calculo completo (Anexo 4)
1	1.2	Concrecion de alianzas con universidades	\$2,000,000.00	-	-	-	\$2,000,000.00	Calculo completo (Anexo 4)
1	1.3	Analista de Marketing	\$182,958.00	-	-	-	\$182,958.00	Calculo completo (Anexo 4)
1	1.3.1	Publicidad	-	\$123,313.08	\$114,808.73	\$124,707.79	\$362,829.59	Calculo completo (Anexo 4)
1		Subtotal	\$2,702,958.00	\$123,313.08	\$114,808.73	\$124,707.79	\$3,065,787.59	-
2	2.1 y 2.1.1	Gastos Plan de Ventas	\$100,000.00	\$145,000.00	\$135,000.00	\$146,640.00	\$526,640.00	Calculo completo (Anexo 4)
2	2.2	Sueldo 3 vendedores	\$1,575,000.00	\$9,135,000.00	\$8,505,000.00	\$9,238,320.00	\$28,453,320.00	Calculo completo (Anexo 4)
2	2.3	Oficinas container	-	-	\$7,004,780.10	-	\$7,004,780.10	Calculo completo (Anexo 4)
		Subtotal	\$1,675,000.00	\$9,280,000.00	\$15,644,780.10	\$9,384,960.00	\$35,984,740.10	-
3	3.3	Encuestas de experiencia con el servicio	-	\$4,459,689.80	\$4,152,124.80	\$4,510,130.23	\$13,121,944.83	Calculo completo (Anexo 4)
3	3.4	Encuestas de satisfaccion del cliente	-	\$1,488,583.20	\$1,384,041.60	\$1,503,376.74	\$4,373,981.54	Calculo completo (Anexo 4)
		Subtotal	\$0.00	\$5,946,252.80	\$5,536,166.40	\$6,013,506.97	\$17,495,926.17	
COSTO TOTAL EN PESOS			\$4,377,958.00	\$15,349,565.88	\$21,295,755.23	\$15,523,174.76	\$56,546,453.86	

Fuente: Elaboracion propia

Flujo de Fondos Proyectado

Tabla 7:

Cash flow Naranja X

	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Ingresos netos operativos	\$88,829,509.55	\$128,802,788.85	\$173,883,764.94	\$255,609,134.47
plan de accion 1	\$0.00	\$178,385.17	\$240,083.76	\$351,847.49
plan de accion 2	\$0.00	\$5,288,367.91	\$7,139,296.68	\$10,494,766.11
TOTAL INGRESOS	\$88,829,509.55	\$134,269,541.93	\$181,263,145.38	\$266,455,748.07
EGRESOS				
Gastos de personal	\$17,865,468.95	\$25,904,929.98	\$34,971,655.47	\$51,408,333.54
Impuestos y tasas	\$15,891,499.00	\$23,042,673.55	\$31,107,609.29	\$45,728,185.66
Gastos de publicidad	\$1,318,174.25	\$1,911,352.66	\$2,580,326.09	\$3,793,079.36
Depreciación de activos fijos y amortización de	\$4,875,622.65	\$7,069,652.84	\$9,544,031.34	\$14,029,726.07
Otros egresos operativos	\$8,284,731.40	\$12,012,860.53	\$16,217,361.72	\$23,839,521.72
Plan de accion 1	\$2,702,958.00	\$123,313.08	\$114,808.73	\$124,707.79
Plan de accion 2	\$1,675,000.00	\$9,280,000.00	\$15,644,780.10	\$9,384,960.00
Plan de accion 3	\$0.00	\$5,946,252.80	\$5,536,166.40	\$6,013,506.97
TOTAL EGRESOS	\$52,613,454.25	\$85,291,035.44	\$115,716,739.13	\$154,322,021.10
UTILIDAD BRUTA	\$36,216,055.30	\$48,978,506.49	\$65,546,406.25	\$112,133,726.97
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$488,916.75	\$661,209.84	\$884,876.48	\$1,513,805.31
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$35,727,138.55	\$48,317,296.65	\$64,661,529.77	\$110,619,921.65

Fuente: Elaboracion propia

Premisas

1. Los ingresos y egresos se ajustan a la inflacion, calculada por el coeficiente REM
2. Se utiliza como base el estado financiero de 2021 de Naranja X
3. Los ingresos y costos ya incluyen el IVA
4. La empresa se financia con recursos propios
5. La inflacion calculada para 2025 es el promedio de los valores de la columna "mediana" 46,64%.

Premisas de Planes de Accion

1. El plan de accion 3 no genera un aporte medible en dinero.
2. Durante el periodo que dure el PA 1, Naranja X no sufre perdida ni aumentos de clientes que no sean provenientes del segmento meta
3. Durante el periodo que dure el PA2, Naranja X no sufre perdida ni aumentos de transacciones que no sean provenientes del segmento meta

Objetivo General: Aumentar un 25% los ingresos netos por servicios para el 2025

Plan de Accion 1: Posicionar a Naranja X aumentando 10.000 clientes x año

Plan de Accion2: Incrementar un 10% las transacciones de las cuentas

Fuente: Elaboracion propia

La Tabla 7 presenta el *cash flow* proyectado para los próximos 3 años de la empresa. En el Anexo 5 se encuentra el análisis completo y detallado del *cash flow*.

Análisis financiero

Tomando como base el *cash flow* proyectado de la Tabla 7, se analizan los siguientes indicadores:

El ROI o retorno de inversión es el valor que mide el rendimiento económico que se obtiene al realizar una inversión, permite conocer cuánto dinero se ha generado cuando se realiza una acción empresarial. En este caso se obtuvo un ROI de 358.61% que significa que por cada peso invertido la empresa obtendrá 3,58 pesos de ganancia aproximadamente.

El VAN o valor actual neto es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si después de medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable. En este caso, después de medir se obtuvo un VAN de \$3,505,799.35 lo que quiere decir que el proyecto es viable. La tasa utilizada para medir el VAN fue la tasa LELIQ del 75%.

La TIR o tasa interna de retorno es el porcentaje de beneficio o pérdida que conlleva cualquier inversión, este porcentaje debe ser mayor que la tasa de referencia utilizada. En este caso la TIR es positiva, implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado y a su vez, obtiene un excedente. En este caso la TIR es de un 80%.

Tabla 8:

Variables del análisis financiero

Tasa de referencia LELIQ	75.00%
Inversión a realizar	-\$56,546,453.86
Flujo del periodo 1	\$35,727,138.55
Flujo del periodo 2	\$48,317,296.65
Flujo del periodo 3	\$64,661,529.77
Flujo del periodo 4	\$110,619,921.65
VAN	\$3,505,799.35
TIR	80%
ROI	358.61%
ROI	
Beneficios	\$259,325,886.62
Costo del plan	\$56,546,453.86
ROI	358.61%
Fuente: Elaboración propia	

Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar un análisis completo de la fintech Naranja X, con resultados muy positivos frente al cambio propuesto por Naranja en la dirección a seguir por la empresa, en sus avances tecnológicos, en su cartera de productos y servicios y en la imagen de la marca frente a sus competidores y clientes, se determinó que el crecimiento de la empresa no fue acompañado por un crecimiento de sus clientes, a nivel de cantidad de nuevos clientes, y a nivel del conocimiento sobre las ventajas de las fintech.

Por lo tanto, después de un análisis de mercado, se decidió incursionar en el segmento de los estudiantes universitarios, que poseen las capacidades y conocimientos tecnológicos y a su vez muchos no están dentro del sistema financiero. Para insertarse, se determinó una estrategia de crecimiento enfocada en este segmento a partir de las ventajas competitivas de Naranja X.

El plan de implementación propuesto sigue los lineamientos principales de la empresa y además cumple con las estrategias planteadas, haciendo que el cumplimiento de los objetivos sea posible para Naranja X. Si bien el presupuesto necesario es elevado, a partir del primer periodo ya se ven reflejados los resultados positivos del plan, como se demuestra en el análisis financiero planteado, con indicadores que respaldan este análisis.

En conclusión, llevando a cabo el plan propuesto, Naranja X logrará un crecimiento demográfico abarcando un nuevo segmento de clientes y un crecimiento económico a partir de los resultados positivos del plan de implementación, sin modificar su estructura y respetando la cultura.

A partir de lo planteado en este trabajo se recomienda que Naranja X siga incursionando en nuevos segmentos de mercado, a partir no solo de sus servicios actuales, sino también a partir del desarrollo de nuevos servicios. Concretamente puede desarrollar el pago con código QR, el mundo de las criptomonedas o el desarrollo de un nuevo mercado. Todo esto siempre siguiendo su premisa de buscar soluciones financieras a partir de la tecnología.

Bibliografía

Anton, M. (2022, April 5). Fintech: las revolucionarias. Retrieved September 27, 2022, from Forbes Argentina website: <https://www.forbesargentina.com/negocios/fintech-revolucionarias-n14510>

Banco Mundial. (2022, February 22). Del dinero en efectivo al pago digital en pandemia. Retrieved September 27, 2022, from World Bank website: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/02/04/dinero-en-efectivo-pago-digital-pandemia-america-latina>

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

BCRA. (2020). Informe de Inclusión Financiera. Retrieved October 2, 2022, from Banco Central de la Republica Argentina website: <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022020.asp>

BCRA. (2022). Informe sobre Bancos. Retrieved October 2, 2022, from Banco Central de la Republica Argentina website: https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_mensual_sobre_bancos.asp

Camara Argentina de Comercio Electrónico. (2022, May 5). Estadísticas. Retrieved September 27, 2022, from Camara Argentina de Comercio Electronico website: <https://cace.org.ar/estadisticas/>

de Vicuña Ancín, J. M. S. (2018). El plan estratégico en la práctica.

Hill, C., & Jones, G. (2015). Administración estratégica. McGraw-Hill Interamericana.

INDEC. (2022). Poblacion estimada al 1 de Julio de cada año calendario por sexo. Años 2010-2040.

INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPÚBLICA ARGENTINA. (2022). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Retrieved September 27, 2022, from INDEC website: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Legislativo, P. (1977). Ley 21526.

Lestrangle, M. (2021, November 5). Las 5 tendencias que marcarán el mercado fintech. Retrieved September 27, 2022, from Perfil website: <https://www.perfil.com/noticias/economia/las-5-tendencias-que-marcaran-el-mercado-fintech.phtml>

Ministerio de Economía. (2022a, May 31). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023. Retrieved September 27, 2022, from Argentina.gob.ar website: <https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/consejo-de-coordinacion-de-la-inclusion-financiera/estrategia-nacional>

Ministerio de Economía. (2022b, May 31). Plan Nacional de Educación Financiera 2022-2023. Retrieved September 27, 2022, from Argentina.gob.ar website: <https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/consejo-de-coordinacion-de-la-inclusion-financiera/plan-nacional-de>

Ministerio de Educación. (2019). Anuario Estadísticas Universitarias 2019.

Naranja, X. (2022). Reporte de Sustentabilidad Naranja X 2021. Retrieved from <https://sustentabilidad.naranjax.com/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Administración (12th ed.). Pearson Educación.

Santander, R. (2022a). Compromiso con la educación superior. Retrieved October 2, 2022, from Santander.com website: <https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso/crecimiento-inclusivo-y-sostenible/compromiso-con-la-educacion-superior>

Santander, R. (2022b). Informe Universidades 2021. Retrieved from <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/nuestro-compromiso/crecimiento-inclusivo-y-sostenible/compromiso-con-la-educacion-superior/doc-informe-universidades-2021-es.pdf>

Indice de Anexos

Anexo 1

Imagen del Ministerio de Educación, donde muestra las Universidades y Estudiantes en Argentina en el año 2019.

Cuadro 1.1.1 - Instituciones universitarias según sector de gestión. Año 2019

Sector de Gestión	Tipo de Institucion		
	Total	Universidades	Institutos Universitarios
Total	132	113	19
Estatad Nacional	61	57	4
Estatad Provincial	6	5	1
Privado	63	50	13
Extranjero	1	1	-
Internacional	1	-	1

Fuente: Departamento de Información Universitaria - SPU

Cuadro 1.1.2 - Estudiantes, nuevas/os inscriptas/os y egresadas/os de títulos de pregrado, grado y posgrado según sector de gestión. Año 2019

Sector de Gestión	Pregrado y grado			Posgrado		
	Estudiantes	Nuevas/os Inscriptas/os	Egresadas/os	Estudiantes	Nuevas/os Inscriptas/os	Egresadas/os
Total	2.187.292	596.446	135.908	156.295	43.955	16.511
Estatad	1.751.607	471.827	88.080	113.840	28.278	9.509
Privado	435.685	124.619	47.828	35.461	11.966	5.162
Extranjero	-	-	-	-	-	-
Internacional	-	-	-	6.994	3.711	1.840

Fuente: Departamento de Información Universitaria - SPU

Anexo 2

Estudio realizado por el blog Rankia, donde comenta las mejores cuentas y tarjetas para universitarios en 2021.

A la hora de elegir una cuenta, existen similitudes y diferencias y es en esto último en lo que hay que fijarse: lo diferente y ventajoso que ofrece una banco respecto al mismo productos que ofrecen los otros bancos, así como en lo que hace a requisitos, los montos máximos y mínimos de movimientos y demás. Las características que suelen ofrecer son: Cajas de ahorro en pesos; Tarjeta de débito vinculada; Sin cargos de apertura; Límite de depósitos.

Tabla comparativa mejores cuentas y tarjetas para universitarios 2021

Bancos	Tarjetas prepagas, de débito y de crédito
--------	---

Tarjeta ISIC	<ul style="list-style-type: none"> ● Para estudiantes mayores de 18 años y menores de 28 años ● Credencial internacional para estudiantes secundarios, terciarios, universitarios o de posgrado. ● La tarjeta ISIC los identifica como estudiantes en más de 120 países ● Más de 150.000 beneficios en Argentina y el mundo. ● El precio final es de \$900 por única vez ● Tiene una vigencia de 1 año.
Tarjeta ISIC MOVE Banco Galicia	<ul style="list-style-type: none"> ● Para estudiantes mayores de 18 años y menores de 28 años ● Beneficios en Argentina y en el mundo ● Todos los beneficios de ISIC bonificados por 3 años ● Todos los beneficios de Banco Galicia ● Una tarjeta de débito y Caja de Ahorro sin costo ● Cuenta de ahorros en pesos y tarjeta de débito 100% gratis ● Beneficios ● Ahorros en compras
Tarjeta Santander Río Universidades de Débito	<ul style="list-style-type: none"> ● No necesitan ingresos para solicitar la tarjeta ● Tarjeta gratuita ● Pueden solicitarla desde 18 años hasta los 31 años (inclusive) ● Descuentos: 30% Cabify 25% Pedidos Ya ● Bonificación del 100% sobre la comisión de mantenimiento. La bonificación hasta el 31/12/2023 o hasta que el titular cumpla 32 años, lo que suceda primero. ● Luego de ese plazo, se cobra el valor de la comisión vigente.
Tarjeta ICBC Start	<ul style="list-style-type: none"> ● Pueden solicitarla entre 18 y 29 años ● Tienen que estudiar y/o trabajan o ● Tener 5 materias aprobadas en la universidad ● Tarjeta de crédito Visa ● Beneficios exclusivos ● Límite de compras de \$10.000 ● Transferir dinero en minutos a otro cliente Visa, a otra persona con una tarjeta Visa en Argentina (servicio card to card disponible las 24 horas todo el año) ● Tarjetas adicionales de ICBC sin costo adicional (permite definir el límite) ● Comisión por mantenimiento de cuenta de \$107,00 sin IVA ● Informando al banco antes de viajar, pueden usar ICBC Start Visa en el exterior

	<ul style="list-style-type: none"> • Planes para financiar los consumos realizados (permite elegir plazo y cuotas, o la opción de un solo pago) • Seguro de protección de precios • Asistencia médica internacional • Cobertura por pérdida o robo de tarjeta • Descuentos en comercios adheridos
Tarjeta Visa Universitaria Banco Patagonia	<ul style="list-style-type: none"> • Si trabajan y/o estudian • Tener más de 18 años • Beneficios de la tarjeta de Patagonia Universitaria • Tarjeta Visa Débito • Beneficios de bienvenida • Tarjetas adicionales sin cargo • Visa Travel Assistance • Beneficios exclusivos • Caja de ahorro en pesos • Mantenimiento mensual sin cargo • Emisión y envío cuatrimestral por mail del resumen unificado de cuentas • Movimientos ilimitados en cajeros automáticos de Banco Patagonia
Tarjeta prepaga Ualá Mastercard	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene costos de emisión, renovación, mantenimiento y cierre • Tarjeta prepaga • Emitida a jóvenes menores de 18 años • Los adolescentes de 13 años tiene que tener autorización de su madre, padre o tutor/a • Tarjeta internacional al ser Mastercard.

<https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-cuentas-bancarias-argentina/4092890-mejores-cuentas-tarjetas-para-universitarios>

Anexo 3

Imagen del Ministerio de Educación, donde muestra las Universidades y Estudiantes en Córdoba en el año 2019.

Cuadro 1.1.6a - Cantidad de instituciones y cantidad de estudiantes por nivel según sector de gestión. Región Centro. Año 2019

Región Centro (Córdoba - Entre Ríos - Santa Fe)	Cantidad de instituciones	Cantidad de estudiantes		
		Total	Pregrado y Grado	Posgrado
Total general	29	561.149	522.928	38.221
Total Estatal	12	428.878	396.573	32.305
Total Privado	17	132.271	126.355	5.916

Fuente: Departamento de Información Universitaria - SPU

Cuadro 1.1.6b - Instituciones por provincia y sector de gestión. Región Centro. Año 2019

Instituciones región Centro					
Provincia de Entre Ríos		Provincia de Santa Fe		Provincia de Córdoba	
Estatal	Privado	Estatal	Privado	Estatal	Privado
Autónoma de Entre Ríos Entre Ríos Tecnológica Nacional	Adventista del Plata Católica Argentina Concepción del Uruguay	Litoral Rafaela Rosario Tecnológica Nacional	Abierta Interamericana Austral Católica Argentina Católica de Santa Fe Católica de Santiago del Estero Centro Educativo Latinoamericano Ciencias Empresariales y Sociales Gran Rosario Italiano de Rosario	Córdoba Defensa Gendarmería Provincial de Córdoba Río Cuarto Tecnológica Nacional Villa María	Blás Pascal Católica de Córdoba Ciencias Biomédicas de Córdoba Ciencias Empresariales y Sociales Congreso Empresarial Siglo 21 Gran Rosario Mendoza

Fuente: Departamento de Información Universitaria - SPU

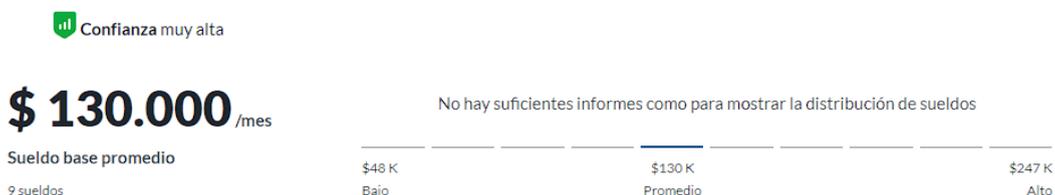
Anexo 4

Observaciones de los Planes de Acción y Presupuesto

Plan de Acción 1: Analista de Mercado

Sueldos para Analista De Mercado en Argentina

Actualizado el 8 de jul de 2022



<https://www.glassdoor.com.ar/index.htm>

Analista de Mercado	
Sueldo x mes	\$130,000.00
Meses de contratación	4
Total a pagar	\$520,000.00
Fuente: Elaboración propia	

Plan de Acción 1: Presupuesto de negociación

Siguiendo el Estado Financiero del 2021, y sin existir un apartado de presupuestos para negociación, se decide establecer en \$2.000.000 el presupuesto de negociación de Naranja X respecto a las universidades.

Presupuesto de Negociacion	\$2,000,000.00
Fuente: Elaboracion propia	

Plan de Acción 1: Sueldo de Analista de Marketing promedio por hora

Sueldos para Analista De Marketing en Argentina

Actualizado el 22 de oct de 2022

 Confianza muy alta

\$ 121.972 /mes

Sueldo base promedio

501 sueldos

<https://www.glassdoor.com.ar/index.htm>

Analista de Marketing	
Sueldo x mes	\$121,972.00
Meses de contratacion	1.5
Total a pagar	\$182,958.00
Fuente: Elaboracion propia	

Plan de Acción 1: Costo de Publicidad

El siguiente cuadro muestra el gasto en publicidad de Naranja X durante el Estado Financiero de 2021, donde el monto ascendió a \$850.435 . Para el nuevo segmento se destinará un 10% del presupuesto de publicidad.

NOTA 14 – GASTOS DE PUBLICIDAD

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

Por otro lado, el siguiente cuadro muestra la inflación proyectada por el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) realizado por el BCRA. Se puede observar que la inflación proyectada para diciembre del 2023 es del 45%, y para diciembre del 2024 es de 35,0% . Al no contar con la proyección para el año 2025, se decidió utilizar el promedio de los valores de la columna “mediana” 46,64%.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)						
Período	Referencia	Mediana (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	55,0	+0,2	(11)	54,8	+0,9 (7)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	53,9	-0,9	(1)	53,9	0,0 (1)
2023	var. % i.a.; dic-23	45,0	+1,6	(1)	45,1	+0,9 (1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	44,3	+0,9	(5)	45,1	+0,8 (4)
2024	var. % i.a.; dic-24	35,0	0,0	(0)	38,3	+0,6 (0)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (ene-22)

Para diciembre de 2022, quienes participan del REM proyectaron que la inflación (nivel general) alcanzará 55,0% i.a., aumentando en 0,2 p.p. la previsión proyectada en el relevamiento previo. Asimismo, elevaron el pronóstico de inflación para 2023 a 45,0% i.a. (+1,6 p.p. respecto del REM previo) y proyectaron una inflación de 35,0% i.a. para 2024 (sin cambios respecto de la encuesta anterior).

Gastos de Publicidad			
Año	Inflacion	Base	Total
2023	45%	\$85,043.50	\$123,313.08
2024	35%	\$85,043.50	\$114,808.73
2025	46.64%	\$85,043.50	\$124,707.79
			\$362,829.59

Fuente: Elaboracion propia

Plan de Acción 2: Plan de Ventas

El plan de Ventas correspondiente al objetivo n°2 correrá por parte de la dirección financiera de la empresa, sin consultor ni analista externo ni curso de ventas online, ya que la dirección financiera de Naranja X cuenta con un conocimiento y capacitación suficiente para poder realizar un plan de ventas acorde a la necesidad planteada. Si dispondrán de un monto de \$100.000 por año, que se ajustará a la inflación, destinado a gastos extras que se necesiten para llevar a cabo el plan de ventas.

Gastos de Plan de Ventas			
Año	Inflacion	Base	Total
2022	0%	\$100,000.00	\$100,000.00
2023	45%	\$100,000.00	\$145,000.00
2024	35%	\$100,000.00	\$135,000.00
2025	46.64%	\$100,000.00	\$146,640.00
			\$526,640.00

Fuente: Elaboracion propia

Plan de Acción 2: Costo de Vendedor

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo
NX Naranja X Vendedor 4,3 ★ 1 sueldos Ver 3 sueldos de todas las ubicaciones	Información \$174 K-\$188 K	\$174 K \$188 K

El sueldo promedio de un vendedor en Naranja X es de \$175.000 por mes. Contratando 3 vendedores, el valor de contratación total asciende a \$525.000. A este cálculo se le agrega la variable de que los vendedores tendrán 3 meses de capacitación, y luego trabajarán durante los 3 años del objetivo, teniendo que gastar \$28.453.320 en el sueldo de 3 vendedores nuevos por los próximos 3 años.

Gastos Vendedores					
Año	2022	2023	2024	2025	
Cantidad de Vendedores	3	3	3	3	
Sueldo x mes	\$175,000.00	\$175,000.00	\$175,000.00	\$175,000.00	
Inflacion	0%	45%	35%	46,64%	
Meses de contratacion	3	12	12	12	
Total	\$1,575,000.00	\$9,135,000.00	\$8,505,000.00	\$9,238,320.00	\$28,453,320.00

Fuente: Elaboracion propia

Las capacitaciones de los vendedores está dentro del plan de capacitaciones gratuitas que ofrece Naranja X a sus empleados.

50
ACCIONES
 de formación
 virtuales y presenciales

7 HORAS
 de capacitación promedio por persona

Plan de Acción 2: Costo de Container

Para abrir el canal de atención físico ubicado en las 2 Universidades con las que Naranja X haya establecido alianzas, se utilizarán módulos habitables. Allí dentro se ubicará una persona encargada de establecer el contacto con los clientes.



Compra de Container	
Precio Unitario	\$2,594,363.00
Cantidad	2
Precio total	\$5,188,726.00
Inflacion 2024	35.00%
Total a pagar	\$7,004,780.10

Fuente: Elaboracion propia

Plan de Acción 3: Costo del servicio de Call Center.

Para realizar las encuestas de satisfacción y experiencia del cliente, se terceriza el servicio a un Call Center, donde se recomienda el la utilización de Link Solution, empresa Argentina. Pero por otro lado, se utilizó para calcular el costo de contratación un precio de USD 10, dentro del rango de los Call Center en Latino America.

- América Latina8 - 18 dólares por hora

Este precio, en dólares, se ajustará al precio del BNA Divisa compra para pesificar el costo del mismo. Se toma como premisa que en el contrato firmado con el Call Center se establece una congelación de la cotización del dólar, manteniendo el precio de \$160,19 durante los 3 años que dure el contrato.

Cotización Billetes	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
10/11/2022		
Dolar U.S.A	160.1900	160.3900

Teniendo las bases, se pasa al cálculo del costo del Call Center por los 3 años de duración del objetivo, teniendo en cuenta los periodos de utilización del servicio.

Acción 3.3: Encuesta bimestral de experiencia del servicio:

Gastos Call Center					
Año	2022	2023	2024	2025	Observaciones
Costo x hora en \$	0	\$1,601.90	\$1,601.90	\$1,601.90	USD=10 x hora TC= \$160.19
Sueldo x mes	\$0.00	\$512,608.00	\$512,608.00	\$512,608.00	4 horas diarias. 5 días x semana. 4 semanas al mes. 80 horas mensuales.
Inflacion	0%	45%	35%	46,64%	
Meses de contratacion	0	6	6	6	
Total	\$0.00	\$4,459,689.60	\$4,152,124.80	\$4,510,130.23	\$13,121,944.63

Fuente: Elaboracion propia

Acción 3.4: Encuesta semestral de satisfacción del cliente:

Gastos Call Center					
Año	2022	2023	2024	2025	
Costo x hora en \$	0	\$1,601.90	\$1,601.90	\$1,601.90	USD=10 x hora TC= \$160.19
Sueldo x mes	\$0.00	\$512,608.00	\$512,608.00	\$512,608.00	4 horas diarias. 5 días x semana. 4 semanas al mes. 80 horas mensuales.
Inflacion	0%	45%	35%	46,64%	
Meses de contratacion	0	2	2	2	
Total	\$0.00	\$1,486,563.20	\$1,384,041.60	\$1,503,376.74	\$4,373,981.54

Fuente: Elaboracion propia

En la tabla que se encuentra debajo, están los cálculos necesarios para obtener el ingreso generado por cada Plan de Acción. En el caso del Plan de Acción 1, se obtiene el ingreso promedio por cliente, dividiendo los ingresos netos por servicio y la cantidad de clientes, para luego multiplicar el resultado obtenido en cada caso por 10.000, que es el aumento de clientes por año establecido en el Objetivo Específico 1. Así se obtiene el ingreso que generan los 10.000 nuevos clientes por año.

En el caso del Plan de Acción 2, se obtiene el ingreso promedio por cada transacción, dividiendo los ingresos netos por servicio y la cantidad de transacciones de las cuentas, para luego multiplicar el resultado obtenido en cada caso por el número correspondiente al aumento del 10% establecido en el Objetivo Específico 2. Así se encuentra el valor que genera el aumento de las transacciones en los ingresos de Naranja X.

Premisa PA 1: Durante el periodo que dure el plan de accion, Naranja X no sufre perdida ni aumentos de clientes que no sean provenientes del segmento meta					
Plan de Accion 1					
Año	2021	2022	2023	2024	2025
Clientes Naranja X	3,251,036	3,251,036	3,251,036	3,261,036	3,271,036
Incremento del objetivo			10,000	10,000	10,000
Total clientes Naranja X	3,251,036	3,251,036	3,261,036	3,271,036	3,281,036
Incremento del objetivo en %	0	0	30.76%	30.67%	30.57%
Objetivo general y Plan de Accion 1					
Año	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos netos por servicio	\$25,883,002.00	\$40,118,653.10	\$58,172,047.00	\$78,532,263.44	\$115,442,427.26
Cantidad de clientes	3,251,036	3,251,036	3,261,036	3,271,036	3,281,036
Promedio ingreso x cliente	\$7.96	\$12.34	\$17.84	\$24.01	\$35.18
Clientes nuevos			10,000	10,000	10,000
Ingreso x los clientes nuevos			\$178,385.17	\$240,083.76	\$351,847.49
Premisa PA 2: Durante el periodo que dure el plan de accion, Naranja X no sufre perdida ni aumentos de transacciones que no sean provenientes del segmento meta					
Plan de Accion 2					
Año	2021	2022	2023	2024	2025
Transacciones de las cuentas	180,508,605	180,508,605	180,508,605	198,559,466	218,415,412
Incremento del objetivo			18,050,861	19,855,947	21,841,541
Total transacciones de las cuentas	180,508,605	180,508,605	198,559,466	218,415,412	240,256,953
Incremento del objetivo en %	0	0	10.00%	10.00%	10.00%
Objetivo general y Plan de Accion 2					
Año	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos netos por servicio	\$25,883,002.00	\$40,118,653.10	\$58,172,047.00	\$78,532,263.44	\$115,442,427.26
Cantidad de transacciones	180,508,605	180,508,605	198,559,466	218,415,412	240,256,953
Promedio ingreso x transaccion	\$0.14	\$0.22	\$0.29	\$0.36	\$0.48
Transacciones nuevas			18,050,861	19,855,947	21,841,541
Ingreso x aumento de transacciones			\$5,288,367.91	\$7,139,298.88	\$10,494,768.11

En la tabla que se encuentra debajo, se encuentran los ingresos por servicios que genera Naranja X durante los 3 años que dura el plan de implementación, y los ingresos generados por cada Plan de Acción durante el mismo periodo. A partir de la

suma de estos valores, se obtiene un % de ingreso extra generado por los planes de acciones para cada año. Sumando los tres % obtenemos un aumento del 28.20% , que supera el Objetivo General planteado del aumento de un 25%.

Aumento de los ingresos por servicio (OBJ GENERAL)					
Año	2022	2023	2024	2025	
Ingresos x servicio	\$40,118,653.10	\$58,172,047.00	\$78,532,263.44	\$115,442,427.26	ajustados a la inflación
Ingresos PA1		\$178,385.17	\$240,083.76	\$351,847.49	
Ingresos PA2		\$5,288,367.91	\$7,139,296.68	\$10,494,766.11	
Suma		\$63,638,800.08	\$85,911,643.88	\$126,289,040.86	
%		9.40%	9.40%	9.40%	28.20%

Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultados de Naranja X 2021

Tarjeta Naranja S.A.

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

Estado de Resultados

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

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

	Notas	31.12.2021	31.12.2020
		En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	33.360.452	31.257.970
Egresos directos por servicios	7	(7.477.450)	(7.603.961)
Ingresos netos por servicios		25.883.002	23.654.009
Ingresos por financiación	8	52.682.186	33.932.644
Egresos por financiación	9	(13.659.411)	(7.668.987)
Ingresos netos por financiación		39.022.775	26.263.657
Resultado neto por inversiones transitorias	10	336.488	3.674.004
Total de ingresos operativos		65.242.265	53.591.670
Cargos por incobrabilidad	11	(7.932.904)	(7.651.042)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		57.309.361	45.940.628
Gastos de personal	12	(11.526.109)	(11.601.632)
Impuestos y tasas	13	(10.252.580)	(7.939.550)
Gastos de publicidad	14	(850.435)	(917.494)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(3.145.563)	(2.730.888)
Otros egresos operativos	16	(5.344.988)	(6.975.356)
Total egresos operativos		(31.119.675)	(30.164.920)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		26.189.686	15.775.708
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(52.628)	(39.838)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(11.982.464)	(7.775.586)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		14.174.594	7.960.284
Impuesto a las ganancias	18	(5.054.028)	(2.955.087)
Resultado neto del ejercicio		9.120.566	5.005.197
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		3.230	1.772