



REPORTE DE CASO NARANJA S.A. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Universidad Siglo 21

DATOS

NECESARIOS

Gonzalo Lopez

DNI: 42154242

Legajo: VADM20743

Entrega 2

Carrera: Licenciatura en
Administración.

Profesor: Carlos Vittar

Resumen

El presente informe de caso tiene como finalidad elaborar una planificación estratégica para la empresa Naranja S.A., con el objetivo de aumentar su rentabilidad mediante una estrategia de crecimiento basada en la diversificación relacionada y así generando la diferenciación de sus productos. Para empezar, se realizó un análisis situacional de la empresa, identificando algunos puntos débiles tanto en el contexto en el que opera como en la alta competencia y disponibilidad de productos sustitutos en el mercado.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis interno de la empresa, donde se identificaron las fortalezas que permitirán implementar un plan de mejora alineado con los objetivos planteados, así como algunas áreas de oportunidad que pueden ser abordadas a través del plan desarrollado.

A partir de este análisis, se propuso una ampliación de funcionalidades de la aplicación integrada existente llamada “Naranja X” que fortalecerá ciertos aspectos identificados en la cadena de valor, permitiendo que Naranja S.A. se consolide como una empresa más competitiva en su sector, respaldada por la lealtad de sus clientes y la innovación de su nuevo producto.

La consecución de los objetivos específicos de capacitación, implementación del proyecto y aumento de la cartera de clientes será crucial para alcanzar el objetivo general de Naranja S.A. Este proyecto, según los indicadores de rentabilidad del flujo de caja, es viable, lo que sugiere que Naranja S.A. está en condiciones de implementarlo.

Palabras clave

Fintech, Naranja X, Ampliación, Innovación, Estrategia de crecimiento.

Abstract

This case report aims to develop a strategic plan for the company Naranja S.A., with the objective of increasing its profitability through a growth strategy based on related diversification, thus generating product differentiation. To begin with, a situational analysis of the company was carried out, identifying some weaknesses both in the context in which it operates and in the high competition and availability of substitute products in the market.

Subsequently, an internal analysis of the company was conducted, where strengths were identified that will enable the implementation of an improvement plan aligned with the stated objectives, as well as some areas of opportunity that can be addressed through the developed plan.

Based on this analysis, an expansion of the functionalities of the existing integrated application called “Naranja X” was proposed, which will strengthen certain aspects identified in the value chain, allowing Naranja S.A. to consolidate itself as a more competitive company in its sector, supported by customer loyalty and the innovation of its new product.

Achieving the specific objectives of training, project implementation, and increasing the customer base will be crucial to reaching the general objective of Naranja S.A. This project, according to the cash flow profitability indicators, is viable, suggesting that Naranja S.A. is able to implement it.

Key words

Fintech – Naranja X – Expansion – Innovation – Growth Strategy.

Índice

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	4
Análisis de situación	7
<i>Macroentorno</i>	7
<i>Microentorno</i>	10
Diagnóstico de la organización	15
Marco Teórico	18
Diagnóstico	21
Propuesta	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	24
<i>Alcances</i>	26
<i>Planes de acción:</i>	26
<i>Diagramas Gantt</i>	29
<i>Presupuestación y flujo de caja</i>	30
Conclusiones y recomendaciones profesionales	32
Bibliografía	34
Anexo	37
<i>Anexo 1</i>	37

Introducción

En el siguiente documento queda constituido el Seminario Final de Administración, correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Las diversas etapas del proceso de planificación estratégica serán aplicadas a un caso de estudio específico. Se analizará la organización Tarjeta Naranja S.A., con el objetivo de incrementar su presencia en el mercado y fortalecer su marca. Esto se logrará mediante la implementación de una estrategia de crecimiento a nivel de gestión, respaldada por la diferenciación de sus productos a nivel operativo.

La historia de Naranja comenzó en 1969 cuando David Ruda y Gerardo Asrin fundaron la casa de deportes Salto 96. Desde entonces, el espíritu emprendedor de sus fundadores los impulsó a crecer y expandirse. La tarjeta de crédito Tarjeta Naranja se estableció formalmente en 1985, pero su mayor crecimiento ocurrió en 1995 al asociarse con Banco Galicia. Luego, entre 1998 y 2005, ampliaron su alcance al aliarse con Visa, MasterCard y American Express. (Naranja S.A., 2019)

En 2017, la empresa cambió su nombre a Naranja y amplió su gama de productos y servicios mediante la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. Para 2019, evolucionaron hacia un ecosistema de productos y servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su presencia digital, destacando el lanzamiento de Naranja X, la Fintech que revolucionó los negocios digitales. (Naranja S.A., 2019)

En la actualidad, Naranja tiene presencia en todas las provincias del país con más de 230 sucursales y cuenta con más de 4,5 millones de clientes, teniendo activas más de 9 millones de tarjetas hasta la fecha, consolidándose como la principal emisora de tarjetas en el país. Además, han ampliado su cartera de negocios y se han convertido en un ecosistema de soluciones con un fuerte enfoque en la transformación digital. (Canvas, 2024)

La visión de Naranja es convertirse en la empresa líder en servicios financieros y no financieros, siendo al mismo tiempo la más admirada y querida por colaboradores, clientes y la comunidad en general. Su misión es conectar con experiencias únicas y crecer mediante nuevos negocios basados en tecnología, con el propósito de hacer la vida de cada persona más fácil y gratificante. (Naranja S.A., 2019)

Teniendo en cuenta esto, se han identificado oportunidades para mejorar el rendimiento de la empresa y su atractivo para el público, aprovechando su proceso de transformación digital. Entre estos campos de oportunidad destacan la Fintech vinculada a la empresa (Naranja X) y sus sucursales del futuro.

Para avanzar en esta dirección, se pretende idear una estrategia corporativa de diferenciación. Esta estrategia desarrolla una ventaja competitiva que no está relacionada con los bajos costos, sino con lograr que el producto o servicio (en nuestro caso de análisis sería el servicio) se destaque en el mercado por características que lo hacen único e inigualable, y las cuales son elegidas por el cliente, más allá de su precio de venta.

Naranja destaca como una de las principales empresas de servicios en Argentina, donde sus clientes valoran su filosofía y el trato especial que les ofrece desde el inicio de su relación. A lo largo del tiempo, la empresa ha visto una disminución en su base de clientes. Este fenómeno puede tener diversas causas, como tasas de interés elevadas en los créditos que Naranja proporciona, una relación estancada con los comercios asociados, la fuerte competencia de otras tarjetas con mejores condiciones de pago, entre otros factores.

La reducción en el número de clientes conlleva a un menor uso de sus cuentas, lo que a su vez resulta en una disminución en la rentabilidad de Naranja. Por otra parte, también se enfrentan a la problemática de la deuda o morosidad de los clientes con la empresa. En el año 2017, el índice de incobrabilidad fue del 11.3%, aumentando al 21.1% en 2018 y luego reduciéndose al 20% en 2019. Este escenario se atribuye a los problemas socioeconómicos y políticos en Argentina, como la alta inflación, bajos salarios, desempleo, y la disminución del poder adquisitivo de la población (Naranja, 2019).

Al concentrarse en la expansión y mejora de "Naranja X", la empresa busca capitalizar su éxito y posicionamiento en el mercado digital. Esto implica no solo ofrecer servicios financieros innovadores, sino también integrar soluciones no financieras que agreguen valor y mejoren la experiencia del cliente. La idea es crear un ecosistema completo de productos y servicios que abarque desde soluciones de pago hasta herramientas de gestión financiera, todo ello adaptado a las preferencias y demandas de cada segmento de clientes.

Esta estrategia de crecimiento por medio de la diferenciación en "Naranja X" también implica una mayor inversión en tecnología y desarrollo de plataformas digitales. Esto permitirá a la empresa ofrecer una experiencia omnicanal fluida y coherente, donde los clientes puedan acceder y gestionar sus servicios de manera fácil y conveniente, ya sea a través de aplicaciones móviles, sitios web o en las sucursales físicas. La estrategia se enfoca en ofrecer una propuesta de valor diferenciada y personalizada para cada cliente, aprovechando la transformación digital y la innovación tecnológica para fortalecer la posición de la empresa en el mercado y mejorar la satisfacción y fidelización de sus clientes.

Integrando un código QR para pagos en la aplicación, así como un Fondo de Inversión para generar ganancias sobre el capital depositado, capacitaciones para clientes y un E-commerce, entre otras funcionalidades, se pueden crear más incentivos para adquirir el producto. Además, al buscar alianzas con Fintech que ofrecen servicios distintos a los de "Naranja X", se podría obtener un crecimiento por diversificación relacionada. Esto se traduciría en la creación de aplicaciones complementarias con dos nuevos productos, lo cual aumentaría la oferta y la atracción hacia la empresa.

Por un lado, se implementará un producto de inversiones locales que permitirá operar con acciones argentinas (como el Merval), bonos (por ejemplo, AL30 o "dólar MEP"), Fondos de Inversión y otros instrumentos financieros locales. Por otro lado, se desarrollará un producto para operar acciones internacionales y criptomonedas, todo desde la comodidad del celular. En este sentido, se potenciarían las sucursales del futuro para ofrecer un servicio personalizado y único en el mercado Fintech, que posee un gran potencial de crecimiento. Además, se aprovecharía el aumento en la clientela usuaria que utiliza los mercados de valores para generar atracción hacia la empresa. (Ámbito, 2024)

Análisis de situación

Macroentorno

Con el uso de la herramienta PESTEL, podemos comprender el contexto externo amplio en el que se encuentra la empresa. Esta técnica de análisis estratégico nos permite estudiar el entorno de una compañía al evaluar una serie de factores externos relevantes.

➤ *Factores Políticos:*

Con el nuevo cambio de gobierno, el clima de negocios en Argentina ha sido impulsado por medidas gubernamentales que buscan fomentar el emprendimiento y la inversión en tecnología financiera. Entre estas medidas se encuentran la creación de incubadoras y aceleradoras especializadas en Fintech, que brindan apoyo y recursos a los startups del sector para su desarrollo y crecimiento.

Además, el gobierno argentino ha lanzado iniciativas como el Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor (FONDCE), que ofrece financiamiento y apoyo a los startups Fintech, facilitando su acceso al capital necesario para expandirse y desarrollar sus operaciones.

Las relaciones internacionales y las políticas de comercio exterior también juegan un papel crucial en el desarrollo del sector Fintech en Argentina. Las relaciones diplomáticas pueden influir en la inversión extranjera en el sector Fintech argentino, así como en la adopción de estándares internacionales de regulación que promuevan la transparencia y el buen funcionamiento del mercado financiero digital en el país.

➤ *Factores Económicos:*

Argentina ha enfrentado desafíos significativos en términos de inflación y volatilidad económica en los últimos años, lo que ha tenido un impacto directo en la estabilidad financiera y la confianza de los inversores. La persistente inflación, caracterizada por altas tasas, ha planteado desafíos tanto a nivel macroeconómico como para los ciudadanos comunes, afectando la capacidad de compra y la planificación financiera a largo plazo. (Voz de América, 2024)

A pesar de estos desafíos económicos, el sector de las fintech argentinas ha demostrado resiliencia y dinamismo al atraer inversiones significativas tanto de

inversores locales como extranjeros. En particular, áreas como los pagos digitales, los préstamos P2P (peer-to-peer) y la gestión de inversiones han sido focos de interés para los inversores, lo que refleja el potencial de crecimiento y la innovación en el mercado financiero digital del país. (Cámara Argentina de Fintech, 2023)

La alta deuda pública es otro aspecto crítico que impacta en la economía argentina, limitando las opciones de inversión y aumentando la dependencia de préstamos internacionales. Este contexto de endeudamiento elevado plantea desafíos para el manejo fiscal y la sostenibilidad económica a largo plazo. (Infobae, 2024)

En términos de crecimiento económico, Argentina ha experimentado períodos de expansión y recesión, lo que influye directamente en la demanda interna y externa. Estos ciclos económicos pueden afectar la confianza de los consumidores y empresarios, así como también la capacidad del país para atraer inversión extranjera y mantener relaciones comerciales estables a nivel internacional.

En resumen, la economía argentina se enfrenta a una serie de desafíos complejos que van desde la inflación y la volatilidad económica hasta la gestión de la deuda pública y el crecimiento sostenible.

➤ *Factores Sociales:*

La adopción tecnológica en el sector financiero argentino es notable, como lo demuestran los datos de la Cámara Argentina de Fintech que indican que 6 de cada 10 de los argentinos utilizan cuentas Fintech mientras que 2 de cada 10 acceden a préstamos. Esta cifra refleja una marcada predisposición hacia la tecnología dentro del ámbito financiero, donde la conveniencia, la accesibilidad y la innovación son aspectos valorados por los usuarios. (Forbes, 2024)

Sin embargo, a pesar de esta alta adopción tecnológica, persisten desafíos en términos de educación financiera. Aunque se han realizado avances en este campo, aún existe una brecha significativa en la comprensión de conceptos financieros complejos y en la gestión de riesgos asociados con productos fintech más avanzados, temáticas consideradas muy importantes para los jóvenes argentinos. (BBVA, 2022)

➤ *Factores Tecnológicos:*

La industria financiera está inmersa en un proceso de transformación impulsado por la innovación y la adopción de nuevas tecnologías. Las Fintech han sido clave en esta evolución, revolucionando el sector al aprovechar los avances tecnológicos recientes y creando nuevas oportunidades para la población no bancarizada.

Las personas no bancarizadas representan el 45% del mercado, y dentro de este grupo, el 23% ya está utilizando aplicaciones de pago digitales (Axioner, 2024). Esto refleja el impacto significativo que las Fintech han tenido al ofrecer soluciones financieras accesibles y convenientes para un segmento de la población que antes tenía limitado acceso a servicios bancarios tradicionales.

El surgimiento y crecimiento de las Fintech han cambiado la dinámica del mercado financiero al impulsar la inclusión financiera y fomentar la competencia, lo que ha llevado a una mayor diversidad de opciones y una mejora en la experiencia del cliente en general. Este enfoque en la innovación y la tecnología continuará siendo fundamental para el futuro de la industria financiera, ya que se espera que las Fintech sigan desempeñando un papel crucial en la evolución y modernización del sector.

➤ *Factores Ecológicos:*

En la industria financiera, la sostenibilidad está emergiendo como un tema crucial, y las fintech argentinas están a la vanguardia al integrar criterios ESG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo) en sus operaciones. Esta tendencia refleja una creciente conciencia sobre la necesidad de considerar no solo los aspectos financieros, sino también el impacto que las actividades económicas tienen en el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza empresarial. (Carbon Neutral +, 2021)

El movimiento hacia unas mejores prácticas ambientales también está ligado a una cuestión comercial. Las Fintechs y sus billeteras electrónicas apuntan a un segmento joven, el cual tiene incorporada la mentalidad y el uso de plataformas digitales. Este segmento, además, es el más interesado en la sustentabilidad y el cambio climático. Estudios han mostrado que un 57% de los consumidores millennials está dispuesto a cambiar sus hábitos en pos de reducir el impacto negativo en el ambiente. Alrededor de 8 de cada 10 dicen que la sustentabilidad es importante para ellos (IBM, 2020).

En el ámbito del impacto ambiental, las Fintech están adoptando medidas innovadoras para reducir su huella ecológica. Por ejemplo, están implementando prácticas de trabajo remoto, lo que no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que también ayuda a disminuir las emisiones de carbono asociadas con los desplazamientos diarios al trabajo. Este enfoque refleja un compromiso con la sostenibilidad ambiental al tiempo que aprovecha la tecnología para mejorar la eficiencia y reducir el impacto negativo en el medio ambiente. (Carbon Neutral +, 2021)

➤ *Factores Legales:*

En Argentina, la supervisión de los servicios financieros se concentra en el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). Según las divisiones dentro del mercado Fintech, todas estas empresas están sujetas a la regulación del BCRA, sin importar su función específica.

A principios de 2020, el BCRA emitió las Comunicaciones "A" 6859 y 6885, que marcan las primeras normativas destinadas a regular directamente la actividad de las Fintech consideradas Proveedores de Servicios de Pago (PSP). Estas normativas establecen que los fondos de los clientes deben mantenerse en cuentas a la vista en pesos en instituciones financieras argentinas. Además, se permite la inversión de estos saldos en fondos comunes de dinero, y las empresas que ofrecen estos servicios deben registrarse en el "Registro de Proveedores de Servicios de Pago que ofrecen cuentas de Pago".

Recientemente, el Banco Central (BCRA) prohibió al Banco Galicia operar con Bitcoin y otras criptomonedas a través de su servicio de home banking debido a ciertas áreas grises en la regulación que impiden la implementación de estas operaciones por el momento. (Wolffelt, 2022)

Microentorno

El objetivo de aplicar un análisis de las 5 Fuerzas de Porter es visualizar cómo los distintos actores de la industria influyen en el comportamiento y configuran la competencia, proporcionando información sobre la posición actual de la organización en el mercado

➤ *Poder de negociación de los clientes*

Alto

En la actualidad, el cliente tiene a su disposición una amplia gama de opciones al momento de elegir con qué empresa asociarse. Por este motivo, las empresas necesitan trabajar e innovar constantemente para mejorar la fidelización y atraer a nuevos clientes. Los clientes valoran las ventajas operativas, como la agilidad, la seguridad operativa y la eficiencia para resolver conflictos, así como los beneficios que ofrece la empresa, como cuotas o descuentos en locales.

Por tanto, es fundamental para mantener a los clientes cubrir la mayor cantidad de necesidades posible para un público amplio, priorizando lo operativo sin descuidar los beneficios que se pueden ofrecer.

➤ *Poder de negociación de los proveedores*

Alto

En el ámbito del sistema financiero, hay una diversidad de proveedores disponibles, ya que las entidades financieras tienen la flexibilidad de subcontratar una gama de servicios y aspectos de su operación.

En primer lugar, las procesadoras de pago, en las cuales se encuentran Visa, MasterCard o Amex, que son los intermediarios entre los comercios y las entidades financieras. El poder de negociación de estos es muy alto ya que no se encuentran muchos a nivel local ni mundial y además de la poca oferta en este rubro, son indispensables para completar una transacción online.

En segundo lugar, se debe conseguir la información crediticia del cliente que vaya a operar, esto se puede conseguir tanto del BCRA (Banco Central de la República Argentina) como de AFIP a costos accesibles.

Finalmente, se debería conseguir una plataforma digital por la cual la empresa opere, para desarrollar la misma se debería contratar a un grupo de programadores para desarrollarla y mantenerla, estos pueden ser independientes o a través de alguna consultora como Globant, Accenture, PwC o alguna de menor renombre pero que asegure calidad.

➤ *Amenaza de productos o servicios sustitutos.*

Medio

La amenaza derivada de la aparición de productos o servicios sustitutos ha experimentado un aumento considerable en los últimos años. La llegada de las Fintech a la industria financiera ha transformado por completo el paradigma, reduciendo las barreras de entrada y desafiando la popularidad de las bancas tradicionales.

Este cambio radical se debe en gran medida a la simplificación de los procesos y la reducción de costos para los usuarios. Las Fintech han logrado proporcionar información más detallada y concisa a precios más bajos, lo que ha mejorado significativamente la experiencia del cliente en general.

Al ofrecer servicios financieros de manera más eficiente y accesible, las Fintech han ganado terreno en el mercado y han obligado a las instituciones financieras tradicionales a replantear sus estrategias y modelos de negocio. Este panorama competitivo ha llevado a una mayor innovación en la industria, con un enfoque cada vez mayor en la mejora continua de la experiencia del cliente y la oferta de servicios más personalizados y adaptados a las necesidades cambiantes del mercado.

➤ *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Alta

Dentro del sector financiero, la amenaza de nuevos competidores se ha vuelto significativamente alta, especialmente en la era actual donde las Fintech están experimentando un crecimiento sin precedentes. Aunque acceder a esta industria conlleva desafíos considerables, como múltiples barreras de entrada y una inversión inicial considerable, la digitalización del sector ha despertado un interés renovado en nuevos participantes. Este fenómeno se refleja claramente en el aumento exponencial del número de Fintech registradas.

En el año 2023, se registraron más de 300 nuevas Fintech en Argentina, lo que marca un aumento significativo con respecto a las 200 registradas en el año 2022. Esta tendencia refleja la creciente competencia en el mercado financiero, impulsada por la innovación tecnológica y el cambio en las preferencias y comportamientos de los consumidores. (Ámbito, 2023)

Este incremento en el número de competidores potenciales resalta la necesidad de las empresas establecidas en la industria financiera de adaptarse y mantenerse a

la vanguardia en términos de innovación, servicios y estrategias de retención de clientes. La presencia de un gran número de nuevos actores en el mercado también enfatiza la importancia de una diferenciación clara y la creación de propuestas de valor sólidas para mantener una posición competitiva sólida en este entorno dinámico y desafiante.

➤ *Rivalidad de los competidores*

Alta

En este sector altamente competitivo, es fundamental reconocer que muchas empresas compiten intensamente por atraer y conservar a sus clientes. Para lograr este objetivo y mantener la rentabilidad deseada, es crucial enfocarse en la innovación constante y mantener niveles de satisfacción elevados.

Dentro de este escenario, es importante destacar la presencia de distintos tipos de competidores. Por un lado, tenemos a las entidades de la banca tradicional, como ICBC, Santander, Galicia, Banco Nación o BBVA que cuentan con una larga trayectoria en el mercado y ofrecen un abanico de productos y servicios clásicos que son bastante similares entre sí.

Por otro lado, nos encontramos con las Fintech, como Mercado Pago, Cocos Capital, IOL o MODO, que representan una amenaza en el ámbito de los Servicios de Pago para Naranja X. Estas Fintech tienen la capacidad de ofrecer una variedad de servicios que pueden diferenciarlas y captar la atención de los clientes, lo cual podría resultar en una posible pérdida de clientes para Naranja X si no se innova y se adapta a las demandas del mercado de manera efectiva.

Cadena de valor

Dentro de las actividades primarias, Naranja incluye la logística interna, operaciones, marketing y ventas, y servicios postventa.

Actividades primarias

- **Logística interna:** Naranja se destaca por captar una gran cantidad de clientes y ofrecerles plataformas seguras como Naranja X. Estas plataformas permiten a los clientes gestionar sus datos personales, seguir sus movimientos, ver y descargar resúmenes mensuales, pagar de manera conveniente eligiendo entre

cuotas, plan Z o un solo pago, y canjear sus puntos Quiero, entre otras funciones.

- Operaciones: Este aspecto es crucial ya que la fidelidad del cliente depende de la calidad del servicio que ofrece Naranja. La atención al cliente es uno de los aspectos más destacados de la empresa. Para solicitar una tarjeta de crédito, es necesario ser mayor de edad, tener ingresos mínimos y cierta antigüedad laboral. La solicitud puede hacerse en línea o en una sucursal con cita previa. Una vez completado el formulario, la tarjeta estará lista para ser recogida en los días indicados. La información de los clientes es confidencial y cualquier divulgación es considerada un delito.
- Marketing y ventas: La mayoría de las publicidades y promociones de Naranja se difunden a través de redes sociales, televisión, radio y sus plataformas. Los clientes pueden ver promociones, descuentos y beneficios en diversas tiendas y marcas, en supermercados, en la compra de pasajes, en tecnología y electrodomésticos sin interés, plan Z, entre otros (Naranja X, 2024).
- Servicios postventa: Naranja cuenta tanto con un número telefónico de Atención al Cliente como un centro de ayuda online para resolver cualquier inquietud respecto a sus servicios, ofreciendo una atención práctica, cómoda y segura para el cliente.

Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: El directorio de Naranja aprueba y gestiona las estrategias de la empresa, supervisa las tareas y objetivos, los presupuestos anuales y los controles de riesgos. En 2019 se creó la Gerencia de Compliance, compuesta por gerentes de cada área que trabajan integralmente en la gestión de riesgos. Naranja también ha incorporado modelos basados en machine learning para la gestión de riesgo y morosidad temprana, y el Centro de Defensa de Ciberseguridad (CDC) para proteger frente a amenazas tecnológicas y controlar la información (Naranja, 2019).
- Gestión de recursos humanos: Naranja promueve un ambiente laboral donde las personas se sienten libres y auténticas en su trabajo. Fomenta diálogos abiertos con profesionales de diferentes perfiles y edades, lo que añade valor al trabajo. Uno de sus valores es "Las personas en el centro, siempre", que diferencia su cultura empresarial.

- **Desarrollo tecnológico:** La evolución tecnológica ha fortalecido la estrategia de Naranja, facilitando las comunicaciones internas y externas. Entre los avances más importantes se encuentran el marketing digital, la analítica avanzada de datos, la digitalización de la experiencia del cliente, las sucursales del futuro, y la Naranja X (Fintech).
- **Aprovisionamiento:** Naranja trabaja con proveedores que comparten sus convicciones y ética, y son parte de la comunidad Naranja. Estos proveedores son esenciales para el impacto positivo y son un eslabón importante en la cadena de valor.

Cada una de estas etapas es fundamental para obtener el producto final, ya que cada fase añade valor. Entre las actividades primarias, destacan las operaciones y el marketing y ventas, ya que son clave para ofrecer un buen servicio al cliente y atraerlo hacia Naranja. Dentro de las actividades de soporte, el desarrollo tecnológico y el aprovisionamiento son sumamente cruciales para el crecimiento y la innovación tecnológica, y para asegurar que Naranja cuente con los mejores proveedores.

Estas estrategias crean una ventaja competitiva que diferencia a Naranja de sus competidores y hace que los clientes elijan sus servicios por su exclusividad y calidad.

Diagnóstico de la organización

Como se mencionó en la Introducción, Tarjeta Naranja ha mantenido su posición de liderazgo a lo largo de los años como una de las principales emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. A continuación, analizaremos y desarrollaremos su proceso de administración estratégica.

Las problemáticas destacadas previamente incluyen la reducción de la base de clientes de Naranja y la morosidad de estos con la empresa. Esto ha sido resultado de varios factores: la alta tasa de interés en los créditos otorgados por Naranja, la competencia con otras tarjetas que ofrecen mejores condiciones de pago, los problemas socioeconómicos y políticos del país, la inflación, entre otros. Todas estas causas han llevado a un aumento en la falta de pago de los clientes y la pérdida de muchos de ellos.

- *Análisis FODA*

A continuación, se proporciona el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), el cual permite recopilar y utilizar información para entender cómo opera una empresa en un momento específico. Con esta información, se puede realizar un diagnóstico objetivo para desarrollar e implementar estrategias que mejoren la competitividad de la organización. Es crucial comprender tanto el entorno interno de la empresa, que incluye sus fortalezas y debilidades, como también el entorno externo, que abarca las oportunidades y amenazas relacionadas con el contexto en el que la empresa se encuentra.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión, visión y propósitos bien definidos. ✓ Evolución digital ya comenzada. ✓ Clientela con confianza en la empresa. ✓ Rubro financiero tendiendo a innovar con nuevas tecnologías. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas monetarias que puedan llegar con el cambio de gobierno. ✓ Crecimiento del rubro financiero ✓ Auge de las fintech
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos de implementación en nuevas tecnologías. ✓ Potencial aumento de deudores morosos. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Leyes que no favorezcan a las Fintech. ✓ Inestabilidad macroeconómica. ✓ Aparición de muchos nuevos competidores en el último tiempo. ✓ Presión fiscal.

En lo que corresponde al entorno externo, Naranja tiene muchas oportunidades para explotar, pero también enfrenta amenazas que podrían afectarla. En cuanto a las oportunidades, algunas provienen del entorno de cambio presidencial que Argentina está viviendo en este momento. Con la llegada de un nuevo presidente, puede haber cambios que beneficien a Naranja. También hay oportunidades en el entorno ambiental, aprovechando los comportamientos de los consumidores que tienden a utilizar productos de empresas que ayudan al medio ambiente. Además, el crecimiento del sector financiero en Argentina, junto con el auge de las Fintech, crea la oportunidad perfecta para invertir en el sector.

En cuanto a las amenazas, muchas provienen del macroentorno. Así como puede haber oportunidades con el cambio de gobierno, también pueden surgir amenazas con leyes que no favorezcan a las Fintech. Esto, sumado a la inestabilidad macroeconómica argentina y la elevada presión fiscal, podría afectar negativamente a Naranja.

En lo que respecta al entorno interno, Naranja tiene muchas fortalezas, como una misión, visión y propósito bien definidos. Además, su buen trabajo a lo largo de los años ha generado confianza en su clientela. Por otra parte, ya dieron un paso en la dirección correcta con la creación de Naranja X, siendo uno de los pioneros en la evolución digital del sector. En cuanto a las debilidades, la más grande es el nivel de inversión necesaria para la implementación de nuevas tecnologías, Naranja necesitará invertir un gran capital para seguir innovando.

Matriz de crecimiento o Matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta estratégica para evaluar la cartera de productos de una empresa. Su objetivo es asignar recursos de manera eficiente y guiar decisiones sobre inversiones, desinversiones o expansiones. Clasifica los productos en cuatro categorías: estrella (alta participación en mercado de alto crecimiento), interrogante (baja participación en mercado de alto crecimiento), vaca (alta participación en mercado de bajo crecimiento) y perro (baja participación en mercado de bajo crecimiento).

Estrella: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Naranja X ✓ Toque Naranja X 	Interrogante: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguros (auto, moto, vida, hogar, para emprendedores, etc) ✓ Naranja Viajes
Vaca: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tarjetas de crédito tradicionales (Visa, Mastercard, Amex) ✓ Préstamos 	Perro: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Editoriales ✓ Revistas ✓ Libros infantiles

En el cuadrante de interrogantes se encuentran los seguros, la asistencia al viajero y Naranja Viajes. Estos servicios tienen una participación de mercado débil pero

una alta tasa de crecimiento debido a su reciente lanzamiento o revitalización, y requieren una mayor inversión para convertirse en productos estrella. En 2022, Naranja contaba con más de dos millones de pólizas activas en seguros de autos, motos, hogar, asistencias y viajes (Galicia, 2022).

En el cuadrante de estrellas tenemos Naranja X y Toque Naranja X, que son servicios en una posición de alto crecimiento y fuerte competitividad, con una alta participación en el mercado. Estos productos han permitido que Tarjeta Naranja lidere el mercado (Galicia, 2022).

En el cuadrante de vacas se encuentran los servicios más utilizados que ofrece Naranja: Naranja, Naranja Visa, MasterCard y American Express. Estos servicios llevan tiempo en el mercado y tienen una sólida posición competitiva, requiriendo una menor inversión. Durante 2023, Naranja otorgó préstamos a más de 1,2 millones de personas por casi \$120,000 millones. (Ámbito, 2024).

En el último cuadrante, denominado perros, están los servicios como revistas, editoriales y libros infantiles, que tienen una participación de mercado reducida y una baja tasa de crecimiento. Son servicios que han disminuido en rentabilidad con el tiempo y que deberían ser eliminados.

Marco Teórico

En esta sección se expondrán los fundamentos teóricos para ampliar la comprensión de los temas mencionados anteriormente y respaldar la estrategia que se aplicará.

Según Arthur A. Thompson, la esencia de la administración estratégica radica en encontrar respuestas claras a tres preguntas fundamentales: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos dirigirnos? y ¿Cómo planeamos llegar allí? Estas respuestas guían a la empresa en la elaboración de un plan de acción que expone las acciones competitivas y los enfoques de negocios para superar a los competidores, adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de crecimiento. Según este autor, la estrategia implica competir de manera diferente (Arthur A. Thompson, 2012).

El autor Charles W. L. Hill sostiene que, para obtener una ventaja competitiva a través de la administración estratégica, una empresa debe desarrollar el liderazgo

estratégico. Este liderazgo estratégico implica que los gerentes elijan e implementen un conjunto de estrategias. En primer lugar, deben formular las estrategias, las cuales abarcan cómo mejorar el desempeño y el rendimiento de la empresa, cómo aumentar su valor, su rentabilidad, entre otros aspectos. Luego de formular las estrategias, se procede a seleccionar las más adecuadas. Una vez elegidas las estrategias a seguir, se deben establecer los pasos para llevarlas a cabo, lo que se conoce como la implementación de estrategias. Esto implica diseñar la estructura organizacional, su cultura, su sistema de control, así como también diseñar productos, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, entre otras acciones (Charles W.L. Hill, 2011).

Vicuña Ancín señala que el plan estratégico es la herramienta empleada por la alta dirección para capturar las decisiones estratégicas corporativas actuales y contrastarlas con lo que se llevará a cabo en los próximos tres años. El objetivo es convertirse en una empresa competitiva y cumplir con las expectativas de sus diferentes grupos de interés, es decir, sus stakeholders. En resumen, hablar de plan estratégico o planificación implica tomar decisiones hoy para guiar las acciones futuras (Vicuña Ancín, 2017).

Rita McGrath, conocida por su enfoque en la estrategia de innovación y la estrategia competitiva, ha desarrollado el concepto de "estrategia transitoria", que se centra en la capacidad de las empresas para adaptarse y cambiar rápidamente en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo.

En lugar de depender de planes estratégicos a largo plazo, McGrath aboga por estrategias más ágiles y flexibles que puedan ajustarse a medida que cambian las condiciones del mercado. Esto implica identificar oportunidades de manera rápida, probar nuevas ideas de manera efectiva y ser capaz de pivotar o cambiar de dirección cuando sea necesario. (Rita McGrath, 2019)

En comparación con Vicuña Ancín, McGrath no utiliza la planeación como algo estático que se debe cumplir sino como una guía que está abierta a los cambios que el entorno pueda exigir. Esto hace que las organizaciones estén en constante vigilancia a las tendencias del mercado.

Scott D. Anthony, sostiene que es esencial para las empresas estar en un proceso de innovación constante, considera que los procesos de innovación son esenciales para sistematizar y optimizar la generación de ideas creativas, reducir riesgos, involucrar a

múltiples partes interesadas y fomentar un aprendizaje continuo en las organizaciones. (Scott D. Anthony, 2020)

Hill, Jones y Schilling describen el liderazgo estratégico como el método más eficaz para que una empresa gestione el proceso de creación de estrategias y obtenga ventajas competitivas. Este proceso incluye dos etapas: primero, la formulación de estrategias, que implica seleccionar las estrategias adecuadas; y segundo, la implementación de estrategias, que consiste en poner en práctica estas estrategias, diseñando la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa (Hill, Jones y Schilling, 2015).

También, dentro de las estrategias corporativas, se encuentra la “Integración Vertical”, en donde una de las alternativas son las relaciones Cooperativas. Las empresas han encontrado que pueden lograr muchos de los beneficios asociados con la integración vertical al participar en relaciones cooperativas a largo plazo con empresas a lo largo de la cadena de valor agregado. (Hill, Jones y Schilling, 2015)

Robbins y Coulter identifican tres razones por las cuales la administración estratégica es fundamental. La primera y más significativa es evaluar el desempeño de una organización. La segunda razón es que los gerentes emplean el proceso de administración estratégica para analizar factores cruciales y determinar las acciones a seguir. La tercera, es que la administración estratégica facilita el logro de los objetivos generales, lo que requiere que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta para alcanzar dichos objetivos (Robbins y Coulter, 2014).

Pulido y Cali afirman en su artículo que las empresas pueden posicionarse efectivamente en su entorno mediante la planificación estratégica. Este enfoque les permite entender sus fortalezas internas, diferenciarse de la competencia y capturar mayor cuota de mercado. La planificación estratégica se emplea como una herramienta esencial para la gestión adecuada de la organización, al permitir anticipar y corregir posibles errores, así como reducir al máximo la incertidumbre al considerar los escenarios futuros de los objetivos establecidos (Pulido y Cali, 2017).

A continuación, se presentarán las estrategias competitivas que Michael Porter menciona, para luego enfocarnos en aquellas que emplearemos en el análisis de Naranja (Porter, 2015).

- o Liderazgo en costos: esta estrategia pretende lograr los costos de producción y distribución más bajos para, de esta forma, poder ofrecer los productos/servicios en el mercado a un menor precio.
- o Diferenciación: esta estrategia no se relaciona con los costos más bajos, sino con que el producto/servicio se destaque dentro del mercado por alguna característica particular que tenga, puede ser: calidad, tiempo de respuesta al cliente, tiempo de entrega, servicio post venta, productos o servicios que complementen al principal, etc.
- o Enfoque o Alta Segmentación: en esta estrategia se decide no atender a todo el mercado, sino dividirlo en segmentos, y abarcar uno en específico, optando por cualquiera de las estrategias antes mencionadas (liderazgo en costos o diferenciación).

Para finalizar, para el caso tratado se optó por Porter y su estrategia de diferenciación en conjunto con McGrath y su concepto de “estrategia transitoria” y también con la estrategia de “integración vertical” de Hill, Jones y Schilling. Se elige a estos autores por sobre los otros porque, dada la alta competencia que Naranja va a enfrentar, la diferenciación en conjunto con una integración vertical hará que el servicio destaque por sus características únicas, y de esta manera atraerá nuevos clientes y retendrá a los existentes, logrando así crear ventajas que la diferencien de la competencia. También se elige la estrategia transitoria de McGrath porque, en el contexto externo tan cambiante que vive Naranja, será óptimo estar en constante vigilia del entorno que lo rodea para amoldarse a las nuevas condiciones que surjan.

Diagnóstico

Tras concluir el análisis interno y externo de Naranja S.A., se identificaron varios puntos a considerar como oportunidades y amenazas del entorno, así como fortalezas y debilidades internas. Estos aspectos serán fundamentales para trabajar y alcanzar los objetivos propuestos en la presente planificación estratégica.

Aunque Naranja cuenta con una posición sólida en el país, ha enfrentado desafíos externos al intentar aumentar su rentabilidad. Factores como las elevadas tasas de interés o las restricciones en la financiación ofrecida pueden estar contribuyendo a la pérdida de clientes, ya que estos no encuentran la comodidad deseada al utilizar la tarjeta de crédito, sobre todo en un contexto económico desafiante caracterizado por una alta inflación, la permanente devaluación del peso y el aumento de la morosidad.

A pesar del contexto adverso que atraviesa el país, el ecosistema Fintech está en continuo crecimiento. Pero esto no incluye únicamente a Naranja X, sino que son muchas las Fintech que están creciendo de manera exponencial y Naranja no podrá abarcar todos los campos en los cuales no está especializada, por lo que tiene que trabajar en conjunto a algunas de ellas si quiere ofrecer algún producto diferencial en el cual no tenga mayores conocimientos.

Naranja, al igual que todas las empresas relacionadas al Fintech, debe evolucionar constantemente para mejorar su participación en el mercado debido a la alta competencia. Es significativo que Naranja se haya declarado una compañía tecnológica e innovadora, ya que este enfoque, junto con su trayectoria, le proporciona una ventaja importante para mantenerse y mejorar en el mercado. Esta combinación genera mayor confianza entre los clientes, tanto nuevos como actuales, que utilizan sus productos.

En conclusión, Naranja buscará crear una ventaja competitiva para lograr el diferenciarse de la competencia. Para ello, implementará una estrategia de crecimiento gerencial y diferenciación de productos a nivel funcional para aumentar su participación de mercado y consolidar la marca.

La estrategia corporativa se centrará en su línea principal "Naranja X", ampliando los servicios de su aplicación para incluir capacitaciones, seguros, asistencia online, criptomonedas, comercio electrónico y control de consumos. Además, para diferenciarse de la competencia, Naranja deberá utilizar una estrategia de diferenciación relacionada, para así levantar la barrera de entrada al rubro y a su vez mejorar su posicionamiento en el mismo, aprovechando la ya existencia de "Naranja X" se podrán hacer alianzas con otras Fintech para generar aplicaciones complementarias con otros nuevos productos para ofrecer algo que la competencia no tenga y aumentar la demanda.

Finalmente, fortalecer sus sucursales para ofrecer un servicio personalizado es clave para atraer clientes que no confían al 100% en servicios digitales y así promover la confianza en los mismos, utilizando tanto sus capacidades presenciales como digitales se podrá ofrecer una experiencia única que ninguna otra Fintech tiene hasta el momento.

Propuesta

Descripción de la propuesta

Basado en las conclusiones diagnósticas anteriores y revisando la visión de Naranja de ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, así como la más admirada y querida por sus colaboradores, clientes y la comunidad en general, junto con su misión de conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología, con el propósito de facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona, se han identificado ciertas oportunidades. Estas oportunidades están alineadas con la empresa para mejorar su rendimiento y su atracción al público, aprovechando su proceso de transformación digital en el cual su Fintech y las sucursales del futuro son sus principales áreas por explotar.

Estos puntos también están en sintonía con los valores de Naranja como empresa, ya que será crucial mantener la Alegría en el trabajo y las Puertas abiertas para desarrollar de manera óptima las propuestas planteadas. Entender la Mejora continua como un proceso fundamental permitirá alcanzar objetivos como la captación de nuevos clientes y la mejor atención a los actuales con los servicios ofrecidos.

Para lograr lo mencionado anteriormente, la propuesta de mejora es ampliar lo ofrecido en la app “Naranja X” mediante un crecimiento por diversificación relacionada, aliándonos con distintas Fintech especializadas en el mercado de la bolsa y en la compra/venta de criptomonedas. Además de estas alianzas, se propone “Naranja University”, un portal integrado a la aplicación “Naranja X” donde los usuarios podrán capacitarse financieramente.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad de Naranja X en un 20% con base al ejercicio de 2023 mediante la integración de servicios innovadores de inversión en criptomonedas, capacitaciones en inversión de capital y suscripción a asesoramiento financiero personalizado, a través de alianzas estratégicas con Fintech para fin del ejercicio 2027.

Justificación:

El objetivo es considerado ambicioso debido a que el mundo fintech está en constante cambio, con nuevas oportunidades surgiendo continuamente. Si no se actúa de

manera ágil y precisa, estas oportunidades pueden ser aprovechadas por la gran cantidad de competidores en el mercado.

Con la propuesta de Naranja X, buscamos aumentar la cantidad de clientes que actualmente no están satisfechos con su servicio debido a la falta de opciones. También queremos atraer a una parte de la población que está interesada en invertir, pero no tiene las herramientas lo suficientemente a mano para hacerlo e incluir a una parte de la población no bancarizada, aprovechando la confianza que Naranja ha ganado como una empresa dedicada a mejorar la experiencia del cliente.

Además, con este nuevo producto, se pretende aumentar el consumo promedio de cada cuenta activa por mes. Analizando la tendencia de los últimos 3 años, comparando 2024 con 2022, se ha observado que si bien hubo un aumento de casi un 9% de cuentas activas en este mismo período hubo una disminución del consumo promedio de \$22530 por cuenta activa al mes, lo que representa un 13,2% menos (BCBA, 2024). Por lo tanto, promover el consumo a través de la innovación de la aplicación es clave a la hora del aumento de la rentabilidad.

Objetivos Específicos

- Capacitar al 50% del personal según el plan de capacitación creado con los conceptos claves para la aplicación de los nuevos productos, para diciembre de 2024.

Justificación:

Actualmente, Naranja cuenta con más de 3000 colaboradores, con quienes la compañía ha seguido utilizando herramientas relacionadas con metodologías ágiles. Además, ha creado equipos multidisciplinarios y colaborativos que trabajan de manera horizontal y autónoma.

La intención es desarrollar un plan de enseñanza exhaustivo que aborde las necesidades específicas relacionadas con los nuevos productos propuestos, así como otros productos y servicios existentes en el mercado Fintech. Este plan permitirá a los empleados generar nuevas propuestas.

El objetivo se ha basado en los colaboradores ya capacitados de Naranja, quienes tienen la capacidad de transmitir conocimientos al resto del equipo, actuando como agentes de cambio dentro de la empresa.

- Crear una estrategia de marketing digital para la promoción de los nuevos productos a lanzar para marzo 2026.

Justificación:

La correcta aplicación del marketing digital es esencial para la promoción de nuestros servicios, de esta manera se atraerán los clientes con intenciones de invertir en cripto y bonos, ya que los mismos se encuentran casi en su totalidad en los dispositivos digitales.

- Lograr que el nuevo producto se encuentre disponible para el 100% de los clientes, en marzo de 2026, a través de la implementación por metodologías ágiles, para aumentar la cartera de clientes.

Justificación:

Basándonos en la planificación del proyecto mediante metodologías ágiles, se decide lanzarlo en 18 sprints (con la posibilidad de añadir más si surgen nuevas funcionalidades).

Estos sprints deben tener un objetivo claro del proyecto, donde cada equipo de trabajo se encargará de desarrollar las actividades necesarias para que la funcionalidad del producto cumpla con las expectativas del cliente. Con esto, desarrollaremos una hoja de ruta para implementar el proyecto, que será nuestro plan de acción guía y nos permitirá conocer todas las actividades necesarias para su ejecución.

Además, este plan de acción incluirá un plan de lanzamiento que deberá estar coordinado con la fecha de lanzamiento del producto.

- Aumentar el consumo promedio por cuenta en un 15% con respecto al consumo promedio de marzo 2024 para julio 2027.

Justificación:

Como ya comentamos anteriormente, a pesar del aumento en la cantidad de cuentas en Naranja X, la tendencia de estas es a reducir su consumo. Con esta propuesta, junto con el plan de marketing adecuado, se quiere aumentar los consumos a través de la concentración de las acciones del consumidor en un mismo portal, es decir, que como se pueden concentrar todas las necesidades en una misma app, la misma se va a utilizar más.

- Incrementar la cantidad de cuentas activas en un 30% con respecto a marzo 2024 para julio 2027.

Justificación:

Como ya vimos anteriormente, la cantidad de cuentas activas está al alza, con esta propuesta se quiere no solo seguir por ese mismo camino, sino aumentar la cantidad ya percibida.

Alcances

Este plan de implementación para la planificación estratégica de Naranja tiene un alcance para toda la República Argentina.

El plazo comprendido para dicho plan es entre julio del 2024 y junio del 2027. Estos planes de implementación comprenden a todos los empleados de Tarjeta Naranja, en particular a las áreas de ventas, marketing, administración y finanzas, capacitación del personal y recursos humanos

Planes de acción:

Plan de acción "Capacitaciones":

PLAN DE ACCIÓN "Capacitaciones"									
Objetivo a resolver:		Capacitar al 50% del personal según el plan de capacitación creado con los conceptos claves para la aplicación de los nuevos productos, para Julio de 2025.							
N°	Detalle de la tarea	Producto / Servicio	Que acción a realizar?	Recursos Humanos		Tiempo		Recursos Físicos	Recursos Economicos
				Área	Responsable	Inicio	Fin		
1	Entender la necesidad de Capacitaciones.	Naranja X: Aplicación	Realizar un repaso por las capacitaciones dictadas y entender las debilidades a cubrir.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (5 personas)	1/7/2024	31/7/2024	Personal, Encuesta interna, Materiales de IT.	Contratación de 5 pasantes para cubrir las bajas temporales del personal de RRHH
2	Selección de personal a capacitar	Naranja X: Aplicación	En base a la encuesta se realiza un filtro de las personas y competencias a capacitar dentro de la empresa.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (5 personas)	1/8/2024	15/8/2024	Personal, Evaluación interna, Materiales de IT.	Considerado en ítem 1.
3	Confección del plan de capacitación	Naranja X: Aplicación	Elaborar un plan de capacitación detallado para identificar las necesidades de formación específicas de cada persona.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (5 personas)	1/8/2024	31/8/2024	Personal, Mapa de capacitaciones, Materiales de IT.	Considerado en ítem 1.
4	Contratar capacitaciones externas	Naranja X: Aplicación	Realizar la búsqueda de presupuestos en base a las necesidades de capacitación y gestionar la contratación necesaria.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (5 personas)	15/8/2024	15/9/2024	Personal Naranja X, Plan de Capacitaciones, Evaluaciones Parciales Materiales IT	Considerado en ítem 1 + costos de webinars.
5	Ejecutar el plan de capacitación	Naranja X: Aplicación	Iniciar un plan de capacitación para comprender cada producto específico de Naranja UX. Aprovechar las aplicaciones gratuitas, como EDX o Udemy, para realizar cursos de transformación digital.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (5 personas)	15/9/2024	15/12/2024	Personal Naranja X, Plan de Capacitaciones, Evaluaciones Parciales Materiales IT	Considerado en ítem 1 + costos de webinars.
6	Evaluación final de los conocimientos adquiridos	Naranja X: Aplicación	Realizar Evaluaciones y análisis de los conocimientos adquiridos, para reforzar algún punto que sea clave.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (5 personas)	15/12/2024	31/12/2024	Personal Naranja X, Plan de Capacitaciones, Evaluaciones Parciales Materiales IT	Considerado en ítem 1 + costos de webinars.
7	Monitoreo y actualización de contenidos	Naranja X: Aplicación	Realizar un seguimiento de las actividades y brindar actualizaciones mensuales de los contenidos.	RRHH	Equipo formado por personal de RRHH (5 personas)	1/7/2024	31/12/2024	Personal Naranja X, Plan de Capacitaciones, Evaluaciones Parciales Materiales IT	Considerado en ítem 1 + costos de webinars.

El plan de acción "Capacitaciones" será llevado a cabo por el área de Recursos Humanos. Dentro de este plan, se seleccionarán cinco empleados del área para ejecutarlo. Estos empleados serán reemplazados en sus actividades diarias por pasantes para no afectar demasiado el funcionamiento del área. Los empleados seleccionados se encargarán de entender las necesidades de capacitación de la empresa, seleccionar el personal a capacitar, confeccionar el plan y, posteriormente, contratar los webinars adecuados, realizar las capacitaciones con sus respectivos exámenes y monitorear los contenidos.

Plan de acción "Desarrollo + Alianzas":

PLAN DE ACCIÓN "Desarrollo + Alianzas"									
Objetivo a resolver:		Lograr que el nuevo producto se encuentre disponible para el 100% de los clientes, en marzo de 2026, a través de la implementación por metodologías ágiles, para aumentar la cartera de clientes.							
N°	Detalle de la tarea	Producto / Servicio	Que acción a realizar?	Recursos Humanos		Tiempo		Recursos Físicos	Recursos Económicos
				Área	Responsable	Inicio	Fin		
1	Determinar la necesidad del producto y los objetivos a cumplir.	Naranja X	Definir las necesidades del producto, que objetivos se deben cumplir y en que plazos.	CoE de Agilidad y Arquitectura	Equipos de CoE Agilidad y Arquitectura.	1/7/2024	31/7/2024	Personal de Naranja X, Materiales IT	Empleados de los equipos de CoE (total 4 personas)
2	Investigación de mercado sobre posibles empresas a aliarse	Naranja X	Investigar que empresas son de utilidad para la alianza requerida.	Líder de proyecto + CoE de Agilidad y Arquitectura	Asesor contratado	1/7/2024	31/7/2024	Personal de consultora contratada, Materiales IT	Costo de contratación
3	Conseguir Potenciales empresas Aliadas	Naranja X	Gestionar la alianza estratégica con empresas del rubro Inversiones locales y de Criptomonedas. En esta etapa, también es necesario abordar todos los aspectos legales que puedan dificultar la implementación.	Gerencia + CoE Agilidad y Arquitectura	Líder de equipo CoE + Líder de proyecto	1/8/2024	31/12/2024	Personal de Naranja X, Materiales IT	Empleados de los equipos de CoE (total 4 personas)
4	Desarrollar Alianza y vincular al producto de Naranja X	Naranja X	Desarrollar la vinculación del servicio, con un plan de implementación que se adapte a lo requerido por la empresa.	Gerencia + CoE Agilidad y Arquitectura	Equipos de CoE Agilidad y Arquitectura + 2 Product Manager	1/1/2025	31/3/2025	Personal de Naranja X, Materiales IT	Empleados de los equipos de CoE (total 4 personas) + 2 Product Manager
5	Conformar equipo funcional y de desarrollo	Naranja X	Los equipos CoE y RRHH deben elegir el equipo que desarrollará los servicios ofrecidos.	CoE de Agilidad y Coe de Arquitectura + RRHH	Equipo de CoE + Seleccionados de RRHH	1/4/2025	31/4/2025	Personal de Naranja X, Materiales IT	Empleados de los equipos CoE + Seleccionados de RRHH (2 personas)
6	Realizar Sprints de desarrollo 1 a 6	Naranja X	Trabajar en el desarrollo de cada Sprint con sus respectivas etapas para la implementación de cada uno de los servicios desarrollados al interno	CoE de Agilidad y Arquitectura	Equipo de CoE + PMs + Desarrolladores	1/5/2025	31/7/2025	Personal de Naranja X, Materiales IT	Empleados de los equipos CoE + PMs (2) + Desarrolladores (5)
7	Lanzamiento del MVP (Sprints 7 y 8)	Naranja X	Lanzamiento del producto mínimo viable a un grupo seleccionado de clientes	CoE de Agilidad y Arquitectura	Equipo de CoE + PMs	1/8/2025	31/8/2025	Personal de Naranja X, Materiales IT	Empleados de los equipos CoE + PMs (2) + Desarrolladores (5)
8	Evaluación del MVP (Sprints 9 y 10)	Naranja X	Se evalúan los resultados de los diferentes servicios mediante encuestas de satisfacción y se aplican los cambios al Product Backlog con las nuevas especificaciones sugeridas y evaluadas.	CoE de Agilidad y Arquitectura	Equipo de CoE + PMs	1/9/2025	31/9/2025	Personal de Naranja X, Materiales IT	Empleados de los equipos CoE + PMs (2) + Desarrolladores (5)
9	Realizar correcciones en el servicio con Alianzas estratégicas. (Sprints 11 a 14)	Naranja X	Se trabaja con las dos alianzas todos los errores que haya presentado la APP, o mejoras propuestas por los clientes en el caso que sea viable.	CoE de Agilidad y Arquitectura + Customer Experience	Equipo de CoE + PMs + Desarrolladores	1/10/2025	31/12/2025	Personal de Naranja X, Materiales IT	Empleados de los equipos CoE + PMs (2) + Desarrolladores (5)
10	Lanzamiento de versión Beta a usuarios seleccionados (Sprints 15 y 16)	Naranja X	Lanzar el producto en versión Beta con suficientes correcciones para satisfacer a los clientes iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro	CoE de Agilidad y Arquitectura	Equipo CoE + PMs	1/1/2026	31/1/2026	Personal de Naranja X, Materiales IT	Empleados de los equipos CoE + PMs (2) + Desarrolladores (5)
11	Lanzamiento definitivo del producto (Sprints 17 y 18)	Naranja X	Hacer los ajustes finales que se requieran y luego lanzar el producto con todas las características mencionadas.	Gerencia + CoE Agilidad y Arquitectura + Marketing	Equipo completo + gerente de marketing	1/2/2026	28/2/2026	Personal de Naranja X, Materiales IT	Equipo completo + Gerencia Marketing

El plan de acción "Desarrollo + Alianzas" será realizado principalmente por el equipo de "CoE de Agilidad y Arquitectura", acompañado por dos *Product Managers*, empleados seleccionados para tareas puntuales de Recursos Humanos y un equipo de desarrolladores. También se contrató una consultora externa para la investigación de mercado de las empresas que podrían ser de utilidad para el proyecto.

El rol del CoE es integral al plan, ya que participan en todas las etapas de este para asegurar que el trabajo se realice como se espera. En el caso de los *Product Managers*, se les contrata con el objetivo de organizar el proyecto y aliviar la carga del CoE, siendo esencial que estas partes trabajen con celeridad para llegar a las fechas objetivo. En cuanto a los desarrolladores, su rol es más puntual. Este equipo debe

generar los desarrollos necesarios dentro de la aplicación para que funcione correctamente con las nuevas tecnologías a implementar. Finalmente, Recursos Humanos se encargará de contratar los perfiles necesarios para el desarrollo del proyecto.

Plan de acción "Marketing":

PLAN DE ACCIÓN "Marketing"									
Objetivos a resolver:		Crear una estrategia de marketing digital para la promoción de los nuevos productos a lanzar para marzo 2026. Aumentar el consumo promedio por cuenta en un 15% con respecto al consumo promedio de marzo 2024 para julio 2027. Incrementar la cantidad de cuentas activas en un 30% con respecto a marzo 2024 para julio 2027.							
N°	Detalle de la tarea	Producto / Servicio	Que acción a realizar?	Recursos Humanos		Tiempo		Recursos Fijos	Recursos Económicos
				Área	Responsable	Inicio	Fin		
1	Realizar Plan de Marketing y Publicidad del producto	Naranja X: Aplicación	Establecer un plan de Marketing digital para promocionar los beneficios del producto actual Naranja X.	Marketing	Equipo de especialistas de marketing	1/7/2024	31/7/2024	Materiales IT, Personal de Naranja X	5 empleados de Naranja X especialistas en marketing.
2	Definir el Perfil de cliente al cual se enfocara el producto actual.	Naranja X: Aplicación	Analizar gustos, preferencias y características de nuestros clientes para poder orientar la promoción de nuestro producto.	Marketing	Equipo de especialistas de marketing	1/8/2024	31/8/2024	Materiales IT, Personal de Naranja X	5 empleados de Naranja X especialistas en marketing.
3	Realización de Publicidad por medio de redes sociales.	Naranja X: Aplicación	Realizar una campaña masiva de promoción de nuestros servicios en redes sociales.	Marketing	Equipo de especialistas de marketing + community manager	1/9/2024	28/2/2025	Materiales IT, Personal de Naranja X	5 empleados de Naranja X especialistas en marketing + 1 community manager
4	Generación de KPI, para la medición de las publicidades por redes.	Naranja X: Aplicación	Generar diferentes KPI que indiquen los resultados obtenidos con la aplicación este plan de Marketing.	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience	1/9/2024	28/2/2025	Materiales IT, Personal de Naranja X	Equipo de Customer Experience (3 empleados)
5	Realizar reporte con conclusiones de KPI	Naranja X: Aplicación	Con los KPI, se deberán determinar conclusiones y acciones para mejorar los indicadores	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience	1/3/2025	31/3/2025	Materiales IT, Personal de Naranja X	Equipo de Customer Experience (3 empleados)
6	Aplicar Plan de Implementación de Nuevo Producto	Naranja X: Aplicación	Indicado en plan de acción "Desarrollo + Alianzas"	CoE Agilidad y Arquitectura	CoE Agilidad y Arquitectura	1/7/2024	1/3/2026	Indicado en plan de acción "Desarrollo + Alianzas"	Indicado en plan de acción "Desarrollo + Alianzas"
7	Capacitar a Sucursales de Fatur y resto de sucursales en nuevo producto.	Naranja X: Aplicación	Indicado en plan de acción "Capacitaciones"	RRHH	RRHH	1/7/2024	31/12/2024	Indicado en plan de acción "Capacitaciones"	Indicado en plan de acción "Capacitaciones"
8	Diseñar Publicidad por Incorporación de Nuevo Producto Naranja UX	Naranja X: Aplicación	Diseñar una campaña masiva de promoción de nuestro nuevo producto.	Marketing	Equipo de especialistas de marketing	1/11/2025	31/1/2026	Materiales IT, Personal de Naranja X	5 empleados de Naranja X especialistas en marketing.
9	Realizar Publicidad por Incorporación de Nuevo Producto Naranja UX	Naranja X: Aplicación	Realizar la campaña masiva de promoción de nuestros nuevo producto en todos los medios disponibles.	Marketing	Equipo de especialistas de marketing	1/2/2026	30/6/2026	Materiales IT, Personal de Naranja X	5 empleados de Naranja X especialistas en marketing + 1 community manager
10	Organizar evento de lanzamiento	Naranja X: Aplicación	Organización de evento de lanzamiento de nuevo producto.	Marketing	Equipo de especialistas de marketing	1/1/2026	1/3/2026	Materiales IT, Personal de Naranja X	5 empleados de Naranja X especialistas en marketing + 1 community manager + costos de evento
11	Generación de KPI, para la medición de las publicidades por redes	Naranja X: Aplicación	Generar diferentes KPI que indiquen los resultados obtenidos con la aplicación este plan de Marketing.	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience	1/2/2026	30/6/2026	Materiales IT, Personal de Naranja X	Equipo de Customer Experience (3 empleados)
12	Realizar reporte con conclusiones de KPI	Naranja X: Aplicación	Con los KPI, se deberán determinar conclusiones y acciones para mejorar los indicadores	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience	1/7/2026	31/7/2026	Materiales IT, Personal de Naranja X	Equipo de Customer Experience (3 empleados)
13	Realizar Publicidad y promoción de Naranja X y sus nuevas funcionalidades creadas	Naranja X: Aplicación	En base a los resultados de los KPI, reforzar los esfuerzos publicitarios.	Marketing	Equipo de especialistas de marketing	1/8/2026	30/6/2027	Materiales IT, Personal de Naranja X	5 empleados de Naranja X especialistas en marketing.
14	Seguimiento y monitoreo de las acciones publicitarias	Naranja X: Aplicación	Seguimiento de las acciones publicitarias para actuar con agilidad en caso de ser necesario	CoE Customer Experience	Equipo de Customer Experience	1/8/2026	30/6/2027	Materiales IT, Personal de Naranja X	Equipo de Customer Experience (3 empleados)

El plan de acción "Marketing" será llevado principalmente por el área de Marketing, con la colaboración del equipo de *Customer Experience* y la contratación de un *Community Manager*. Las actividades realizadas por "CoE Agilidad y Arquitectura" y "Recursos Humanos" ya se han expresado anteriormente.

El rol de los empleados seleccionados dentro del área de Marketing para este plan es establecer y llevar a cabo un plan de marketing para la promoción de la nueva actualización en la aplicación de Naranja X. Para esto, se contratará un *Community Manager*, ya que la mayor parte del público interesado en nuestra actualización estará concentrada en las redes sociales. Por otra parte, el rol del equipo de *Customer Experience* será la generación y monitoreo de KPIs que indiquen si el camino que estamos tomando como empresa para la promoción es el correcto o si es necesario realizar modificaciones.

Diagramas Gantt

Gantt general:

Tiempo en meses	2024						2025						2026						2027																
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Incrementar rentabilidad Naranja	[Barra continua]																																		
Plan de acción "Capacitaciones"	[Barra continua]																																		
Plan de acción "Marketing"	[Barra continua]																																		
Plan de acción "Desarrollo + Alianzas"	[Barra continua]																																		

Gantt "Capacitaciones"

Tiempo en meses	2024						2025						2026						2027																	
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Entender la necesidad de Capacitaciones.	[Barra]																																			
Selección de personal a capacitar	[Barra]																																			
Confección del plan de capacitación	[Barra]																																			
Contratar capacitaciones externas	[Barra]																																			
Ejecutar el plan de capacitación	[Barra]																																			
Evaluación final de los conocimientos adquiridos	[Barra]																																			
Monitoreo y actualización de contenidos	[Barra continua]																																			

Gantt "Marketing"

Tiempo en meses	2024						2025						2026						2027																
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Realizar Plan de Marketing y Publicidad del producto	[Barra]																																		
Definir el Perfil de cliente al cual se enfocara el producto actual.	[Barra]																																		
Realización de Publicidad por medio de redes sociales.	[Barra]																																		
Generación de KPI, para la medición de las publicidades por redes.	[Barra]																																		
Realizar reporte con conclusiones de KPI	[Barra]																																		
Aplicar Plan de Implementación de Nuevo Producto	[Barra]																																		
Capacitar a Sucursales de Futuro y resto de sucursales en nuevo producto.	[Barra]																																		
Diseñar Publicidad por Incorporación de Nuevo Producto Naranja UX							[Barra]																												
Realizar Publicidad por Incorporación de Nuevo Producto Naranja UX							[Barra]																												
Organizar evento de lanzamiento							[Barra]																												
Generación de KPI, para la medición de las publicidades por redes							[Barra]																												
Realizar reporte con conclusiones de KPI							[Barra]																												
Realizar Publicidad y promoción de Naranja X y sus nuevas funcionalidades creadas							[Barra]						[Barra]						[Barra]																
Seguimiento y monitoreo de las acciones publicitarias	[Barra continua]																																		

Gantt “Desarrollo + Alianzas”

Desarrollo + Alianzas																					
Tiempo en meses	2024						2025												2026		
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	
Determinar la necesidad del producto y los objetivos a cumplir.	■																				
Investigación de mercado sobre posibles empresas a aliarse	■																				
Conseguir Potenciales empresas Aliadas		■	■	■	■	■															
Desarrollar Alianza y vincular al producto de Naranja X							■	■	■	■											
Conformar equipo funcional y de desarrollo										■											
Realizar Sprints de desarrollo 1 a 6											■	■	■	■							
Lanzamiento del MVP (Sprints 7 y 8)														■							
Evaluación del MVP (Sprints 9 y 10)															■						
Realizar correcciones en el servicio con Alianzas estratégicas. (Sprints 11 a 14)																■	■	■	■		
Lanzamiento de versión Beta a usuarios seleccionados (Sprints 15 y 16)																				■	
Lanzamiento definitivo del producto (Sprints 17 y 18)																				■	

*Presupuestación y flujo de caja**Presupuestación para plan de acción “Capacitaciones”*

Plan de Acción "Capacitaciones" Año						
Descripción	2024	2025	2026	2027	Notas	
Contratación de pasantes	\$ 15.000.000		-	-	-	Contratación de 5 pasantes para el reemplazo del personal utilizado por 6 meses. El costo de contratación es de \$500.000.
Costos Webinar	\$ 1.000.000		-	-	-	Costos de compra de Webinars para las capacitaciones.
Totales	\$ 16.000.000		-	-	-	

Presupuestación para plan de acción “Marketing”

Plan de acción "Marketing" Año					
Descripción	2024	2025	2026	2027	Notas
Contratación de Community Manager	\$ 4.800.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	Contratación y salarios de Community Manager
Equipo de Marketing	\$ 24.000.000	\$ 48.000.000	\$ 8.000.000		Salarios del equipo de marketing
Equipo Customer Exp	\$ 9.600.000	\$ 4.800.000	\$ 28.800.000	\$ 14.400.000	Salarios del equipo de Customer Experience
Evento de lanzamiento			\$ 200.000.000	\$ 100.000.000	Gasto único de eventos de lanzamiento
Totales	\$ 38.400.000	\$ 62.400.000	\$ 246.400.000	\$ 124.000.000	
Gasto total	\$ 471.200.000				

Presupuestación para plan de acción “Alianzas + Desarrollo”

Plan de acción "Desarrollo + Alianzas"	Año			Notas
Descripción	2024	2025	2026	
Empleados CoE Arq y Agilidad	\$ 36.000.000	\$ 72.000.000	\$ 12.000.000	Salarios de los empleados
Servicios de consultoría	\$ 10.000.000			Contratación de un mes de servicios de consultoría.
Contratación de software		\$ 300.000.000	\$ 500.000.000	
Mantenimiento de aplicaciones				
Contratación de desarrolladores		\$ 52.500.000	\$ 15.000.000	Contratación y salarios de desarrolladores durante la duración del desarrollo.
Contratación de Product Managers		\$ 60.000.000	\$ 10.000.000	Contratación y salarios de Product Managers.
Totales	\$ 46.000.000	\$ 484.500.000	\$ 537.000.000	

Cash Flow

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Naranja X"				
	2024	2025	2026	2027
INGRESOS	1%	4%	6%	9%
- Total de ingresos netos	\$ 73.359.188.672	\$ 110.038.783.008	\$ 139.199.060.505	\$ 206.014.609.548
- Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Plan de acción 3	\$ 366.795.943	\$ 4.401.551.320	\$ 8.351.943.630	\$ 18.541.314.859
TOTAL DE INGRESOS	\$ 73.725.984.615	\$ 114.440.334.328	\$ 147.551.004.135	\$ 224.555.924.407

EGRESOS				
- Egresos operativos	\$ 22.306.520.544	\$ 33.459.780.816	\$ 42.326.622.732	\$ 62.643.401.644
- Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 457.641.184	\$ 686.461.776	\$ 868.374.147	\$ 1.285.193.737
- Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$ 29.475.511.296	\$ 44.213.266.944	\$ 55.929.782.684	\$ 82.776.078.373
- Plan de acción 1	\$ 39.424.000	-	\$ -	\$ -
- Plan de acción 2	\$ 94.617.600	\$ 230.630.400	\$ 1.152.028.416	\$ 858.036.749
- Plan de acción 3	\$ 359.744.000	\$ 1.790.712.000	\$ 2.510.711.280	\$ 363.281.688
TOTAL DE EGRESOS	\$ 52.733.458.624	\$ 80.380.851.936	\$ 102.787.519.259	\$ 147.925.992.190

UTILIDAD BRUTA	\$ 20.992.525.991	\$ 34.059.482.392	\$ 44.763.484.876	\$ 76.629.932.217
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 7.347.384.097	\$ 11.920.818.837	\$ 15.667.219.707	\$ 26.820.476.276
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 13.645.141.894	\$ 22.138.663.555	\$ 29.096.265.170	\$ 49.809.455.941

Inflación (REM)	2024		2025		2026		2027	
	146%	2,46	50%	1,50	27%	1,27	48%	1,48

Inversión a realizar	-7.399.186.133
Flujo del período 1	13.645.141.894
Flujo del período 2	22.138.663.555
Flujo del período 3	29.096.265.170
Flujo del período 4	49.809.455.941

VAN	11.940.870.161
TIR	230%

ROI	328%
Beneficios	31.661.605.753
Costos	7.399.186.133

Tasa de referencia (k)	70%
-------------------------------	-----

El desglose del flujo de caja para el año 1 se encuentra en el Anexo 1 (Ver Anexo 1)

Como conclusión del flujo de caja presentado, se puede decir que el proyecto es viable económicamente ya que tanto la TIR como la VAN son positivos, siendo la TIR superior a la tasa de referencia “k”.

También, se puede ver que el ROI (Retorno de la inversión) es del 328%, lo que indica que por cada \$1000 invertidos en el plan, se estarán generando \$1328.

Conclusiones y recomendaciones profesionales

Al finalizar este trabajo, y tras realizar los análisis correspondientes, se puede destacar que Tarjeta Naranja es una empresa bien establecida y reconocida a nivel nacional. Esto se debe a su trayectoria, su cultura corporativa y su destacada atención al cliente, siempre buscando mantener una relación especial desde el primer contacto.

En la propuesta presentada, se busca aumentar la rentabilidad en un 20% en un plazo de 3 años mediante una planificación estratégica basada en la diferenciación. Esta estrategia llevará a Naranja a ser una empresa más rentable y atractiva al implementar las tácticas sugeridas. Para lograrlo, se han establecido objetivos específicos como lanzar una campaña de marketing digital, incentivar al consumo de nuestros clientes, y potenciar el desarrollo interno a través de una mayor capacitación de los empleados para mejorar su desempeño, entre otros.

La aplicación de esta planificación estratégica se considera óptima y prometedora, lo cual se refleja en los resultados obtenidos de los indicadores analizados previamente. Uno de estos indicadores es el ROI, que proporciona información sobre el valor estimado por cada peso invertido, mostrando un resultado positivo del 328% (lo que significa una ganancia de \$3,28 por cada peso invertido en el proyecto). Otros indicadores incluyen el VAN y la TIR, con resultados de \$11.940.870.161 para el VAN y un 230% para la TIR. Estos valores indican que el proyecto es viable, generando un excedente (como lo demuestra el VAN) y una rentabilidad del 230% (demostrada por la TIR) exigible para el proyecto.

Para continuar con la mejora continua, se recomienda mantener al personal en constante capacitación ya que el mundo de las Fintech es muy competitivo y cambiante. Por otra parte, también se sugiere una expansión de los servicios de Naranja X al exterior del país para así reducir las amenazas que el entorno argentino genera.

Al concluir este estudio, se ha observado que la planificación estratégica permite profundizar en el análisis de diversas áreas, y que el amplio conocimiento que posee un profesional en administración es uno de los recursos clave para desarrollarse en los distintos ámbitos de una organización.

Bibliografía

Ámbito. (2024). *América Latina asoma a la vanguardia de las inversiones: gestores de activos siguen de cerca al Merval*. Recuperado de

<https://www.ambito.com/finanzas/america-latina-asoma-la-vanguardia-las-inversiones-gestores-activos-siguen-cerca-al-merval-n5964934>

Naranja, (2019). *Reporte de sustentabilidad*.

Tarjeta Naranja. (2019). *Estados financieros*.

El destape (2023). *Fintechs de Argentina: ¿cuáles son las principales y los beneficios?*

Recuperado de <https://www.eldestapeweb.com/sociedad/fintech/fintechs-de-argentina-cuales-son-las-principales-y-los-beneficios--2023112784553>

Ámbito (2023). *Boom de las fintech: ya hay 330 registradas en Argentina*. Recuperado de

<https://www.ambito.com/edicion-impresaboom-las-fintech-ya-hay-330-registradas-argentina-n5852822>

Axonier (2024). *La transformación de la industria financiera*. Recuperado de

<https://axonier.com/la-transformacion-de-la-industria-financiera/>

IBM (2020) *Los consumidores, dispuestos a pagar más por aquellos productos de marcas que abanderan la sostenibilidad y la transparencia*. Recuperado de

<https://es.newsroom.ibm.com/2020-01-17-Los-consumidores-dispuestos-a-pagar-mas-por-aquellos-productos-de-marcas-que-abanderan-la-sostenibilidad-y-la-transparencia>

Forbes (2024) *60% de los argentinos ya tienen cuentas fintech y 20% acceden a préstamos con este sector*. Recuperado de

<https://www.forbesargentina.com/negocios/las-acciones-paramount-global-recuperan-medio-rumores-fusion-salida-miembros-junta-directiva-n50774>

BBVA (2022) *7 de cada 10 jóvenes argentinos creen que la educación financiera es la materia más relevante que podrían recibir en la escuela*. Recuperado de

<https://www.bbva.com/es/ahttps://es.newsroom.ibm.com/2020-01-17-Los-consumidores-dispuestos-a-pagar-mas-por-aquellos-productos-de-marcas-que-abanderan-la-sostenibilidad-y-la-transparencia>

Carbon Neutral + (2021). *Las Fintechs y el cambio climático*. Recuperado de

<https://www.carbonneutralplus.com/las-fintechs-y-el-cambio-climatico->

[2/r/sostenibilidad/7-de-cada-10-jovenes-argentinos-creen-que-la-educacion-financiera-es-la-materia-mas-relevante-que-podrian-recibir-en-la-escuela/](https://www.linkedin.com/posts/camara-argentina-de-fintech_informe-los-argentinos-y-el-dinero-2023-activity-7142981711700672512-XXD2/?originalSubdomain=es)

Cámara Argentina Fintech (2024) Recuperado de

https://www.linkedin.com/posts/camara-argentina-de-fintech_informe-los-argentinos-y-el-dinero-2023-activity-7142981711700672512-XXD2/?originalSubdomain=es

Cámara Argentina Fintech (2023) *Los argentinos confían cada vez más en las empresas Fintech para proteger sus ingresos*. Recuperado de <https://camarafintech.org/los-argentinos-confian-cada-vez-mas-en-las-empresas-fintech-para-proteger-sus-ingresos/>

Wolffelt, P. (2022). *Prohíben al Banco Galicia operar con Bitcoin y criptomonedas a través del home banking*. Recuperado de

<https://www.iprofesional.com/finanzas/361935-bcra-vetara-la-oferta-banco-galicia-de-operar-con-bitcoin>

Voz de America (2024) *Argentina registra inflación más alta en tres décadas y podría superar el 200 % en 2024*. Recuperado de <https://www.vozdeamerica.com/a/argentina-inflacion-alta-en-tres-decadas-podria-llegar-a-200-porciento/7437610.html>

Infobae (2024) *La deuda pública aumentó en enero a USD 381.272 millones y subió tanto en divisas como en pesos*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/economia/2024/02/16/la-deuda-publica-aumento-en-enero-a-usd-381272-millones-y-subio-tanto-en-divisas-como-en-pesos/>

BBVA (2024) <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/03/Situacion-Argentina-Marzo-2024-ES.pdf>

Ámbito (2024) *Naranja X otorgó 3 M de créditos en 2023*. Recuperado de

<https://www.ambito.com/edicion-impres/naranja-x-otorgo-3-m-creditos-2023-n5924159>

Galicia (2023) Recuperado de <https://www.galicia.ar/content/dam/galicia/banco-galicia/sustentable/informes-integrados/Informe%20Galicia%202022%20-%202023.04.17.pdf>

Michael E. Porter (2015). *Estrategia competitiva*.

Hill, Jones y Schilling (2015). *Administración estratégica. Teoría y casos, un enfoque integral*. 11ª edición.

Fred R. David (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*.

José María Sainz de Vicuña Ancín (2017). *El plan estratégico en la práctica, 5ta edición*.

Arthur A. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, A. J. Strickland III (2012). *Administración Estratégica, teoría y casos*

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral*.

Pulido P.A.R y Cali G.E (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*.

Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Rita McGrath (2019). *Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen*.

Scott D. Anthony (2020). *Eat, Sleep, Innovate: How to Make Creativity an Everyday Habit Inside Your Organization*.

BCBA (2024). Recuperado de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/449246.pdf>

