

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Licenciatura en Administración

Trabajo Final de Grado

Planificación Estratégica.

Naranja X

Loza Cristian Eduardo

DNI: 25199768

Legajo: VADM1439

Profesora: Lic. Paola Pedano.

2024

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración se realizará un análisis sobre el reporte de caso de la empresa Naranja X (Tarjeta Naranja) con el objetivo de planificar estratégicamente una nueva unidad de negocios basada en la inserción como marca al mercado de capitales a través de un Agente de Liquidación y Compensación – Integral (ALyCs) complementando uno de los pilares de Naranja X que es la inclusión y educación financiera de millones de personas en Argentina.

Desde el punto de vista tecnológico hoy podemos operar desde cualquier lugar; internet, los servicios en la nube y el cambio en las regulaciones han permitido que esto sea posible. En el ámbito financiero en referencia a instrumentos de inversiones sucede lo mismo, hoy esa brecha que existía o que era para un determinado público, ya no existe. Esto viene dado por la comunicación, acercando las ALyCs a través de distintos medios digitales (YouTube, zoom, meet, etc.), mediante capacitaciones, webinarios, eventos de los distintos interventores (cámaras, mercados, bolsas, etc.), universidades y asesoramiento de las mismas ALyCs a todo tipo de público.

En este sentido y para finalizar, implementaremos una estrategia de crecimiento y diversificación, sumando este servicio al ecosistema existente, brindando la posibilidad de acceder a operar instrumentos en el mercado de capitales. El servicio se desplegaría dentro de la app Naranja X y Naranja online, cumpliendo con los requisitos que el marco regulatorio indique tanto para Naranja X como para la persona física o jurídica que desee acceder.

Palabras claves: Planificación Estratégica - Capitales – Tecnológico – Financiera - Inclusión

Abstract

This Final Degree Project of the Bachelor of Administration degree will carry out an analysis of the case report of the company Naranja capitals through a Liquidation and Compensation Agent – Comprehensive (ALyCs) complementing one of the pillars of Naranja X, which is the inclusion and financial education of millions of people in Argentina.

From a technological point of view today we can operate from anywhere; The Internet, cloud services and changes in regulations have made this possible, previously unthinkable. In the financial field in reference to investment instruments the same thing happens, today that gap that existed or was for a certain audience, no longer exists. This is given by communication, bringing the ALyCs closer through different media (YouTube, zoom, meet, etc.), through training, webinars, events of the different interveners (chambers, markets, stock exchanges, etc.), universities and advice from the same ALyCs to all types of users.

In this sense and finally, we will implement a growth strategy, adding this service to the existing ecosystem, providing the possibility of accessing instruments in the capital market. The service would be deployed within the Naranja X app and Naranja online, complying with the requirements that the regulatory framework indicates both for Naranja.

Keywords: Strategic Planning - Capitals - Technological – Financial - Inclusion

Índice de Contenidos

Introducción	5
Análisis situacional	8
Macro Entorno	8
Micro Entorno	12
Mercado	14
Análisis Interno.....	17
Marco Teórico	22
Diagnósticos y Discusión	24
Plan de Implementación	27
Conclusiones y Recomendaciones	35
Bibliografía	37
Anexos	40
Anexo 1: FODA.	40
Anexo 2: Plan de Acción N° 1 – Estructura Organizativa y Sueldos.	43
Anexo 3: Plan de Acción N° 2 – Estructura Organizativa y Sueldos.	46
Anexo 4: Plan de Acción N°3 – Estructura Organizativa y Sueldos.	47
Anexo 5: Recursos Físicos.....	48
Anexo 6: Objetivos Específicos N° 1 y 2 – Análisis de Mercado.....	48
Anexo 7: Información Financiera.	51
Anexo 8: Planilla - Plan de Implementación.....	52

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1- Ecosistema de Soluciones - Fuente: Memoria Tarjeta Naranja S.A.U. (2023).....	6
Ilustración 6 – Empresas Fintech por vertical. Fuente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Base a BCRA. (2023).....	12
Ilustración 5 – Cantidad de Empresas Fintech. Fuente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Base a BCRA. (2023).....	12
Ilustración 4 – Composición del Sistema Financiero. Fuente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Base a BCRA. (2023).....	14
Ilustración 2 – Evolución de Agentes Autorizados. Fuente: Informe Ejecutivo del Mercado de Capitales - CNV. (2023).....	15
Ilustración 3- Distribución de Billeteras Virtuales. Fuente: Monitor Nacional Fintech, Taquion (2024).	16
Ilustración 7 – Uso de las billeteras digitales. Fuente: Monitor Nacional Fintech - Taquion. (2024)	16
Ilustración 9 - Matriz Ansoff.Fuente: Planeación Estratégica – Chiavenato. (2016).....	23
Ilustración 10 – Modelo Sustentable de NX. Fuente: Tarjeta Naranja S.A.U. (2023).....	24

Índice de Tablas

Tabla 1: Plan de Acción N° 1 -Fuente Elaboración propia	30
Tabla 2 - Plan de Acción N° 2 - Fuente: Elaboración propia.....	31
Tabla 3- Plan de Acción N° 3 - Fuente: Elaboración propia.....	31
Tabla 4 - Diagrama de Gantt - Fuente: Elaboración propia.....	32
Tabla 5 - Presupuesto - Fuente: Elaboración propia.	32
Tabla 6 - Flujo de Fondos - Fuente: Elaboración propia.....	33
Tabla 7 - Indicadores Financieros - Fuente: Elaboración propia.	33

Introducción

En el marco del Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se presenta el reporte de caso donde se llevará a cabo un análisis y estudio completo de la empresa Naranja X.

A partir de este análisis vemos que hay una oportunidad en el mercado para desarrollar sobre la industria financiera, si bien en los últimos años viene creciendo de la mano de las Fintech y las billeteras virtuales, existe mucho desconocimiento del portfolio de instrumentos que se pueden operar en el mercado de capitales.

Por tal motivo y tomando como punto de partida el posicionamiento que tiene Naranja X a nivel nacional con el ecosistemas de servicios que ofrece tanto a personas como a comercios, es que se da un escenario propicio tanto tecnológicamente como financiero.

Naranja X, antes Tarjeta Naranja es una empresa que nació hace 37 años como un emprendimiento de medio de pagos para las cuentas corrientes de la casa de deporte Salto 96. Fundada por dos profesores de Educación Física, David Ruda y Gerardo Asrin.

Naranja X es la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina y Líder en el interior del País. Con dos sedes oficiales, ubicadas en Córdoba y Buenos Aires, está en cada una de las provincias argentinas con 180 sucursales y un equipo de más de 3000 colaboradores.

En el año 1995 se produce una alianza estratégica con Banco Galicia, convirtiéndose en accionista de Tarjeta Naranja, les permitió consolidarse y acelerar su crecimiento.

En el año 1998 concreto una alianza con VISA, para luego sumar en al año 2005 a Mastercard y 2007 a American Express. De esta forma los titulares de Naranja tenían la posibilidad de utilizar su plástico en todo el mundo.

Dentro los hitos más importantes, obtener el primer puesto en el GPTW y la inauguración de CASA NARANJA.

En el año 2021 Naranja se fusiona dentro Naranja X, la fintech que viene a acompañar a quienes viven en la Argentina en el uso cotidiano del dinero digital y contribuir con mayor inclusión financiera.

Hoy se encuentra dentro de las tarjetas más usadas del país, con más de 8.7 millones emitidas. Hay más de 3.7 millones de usuarios activos en la app NX y 6

millones de personas que nos eligen todos los días porque confían en Naranja X. (Naranja X, 2023).

Ecosistemas de Soluciones y Servicios para personas y comercios:

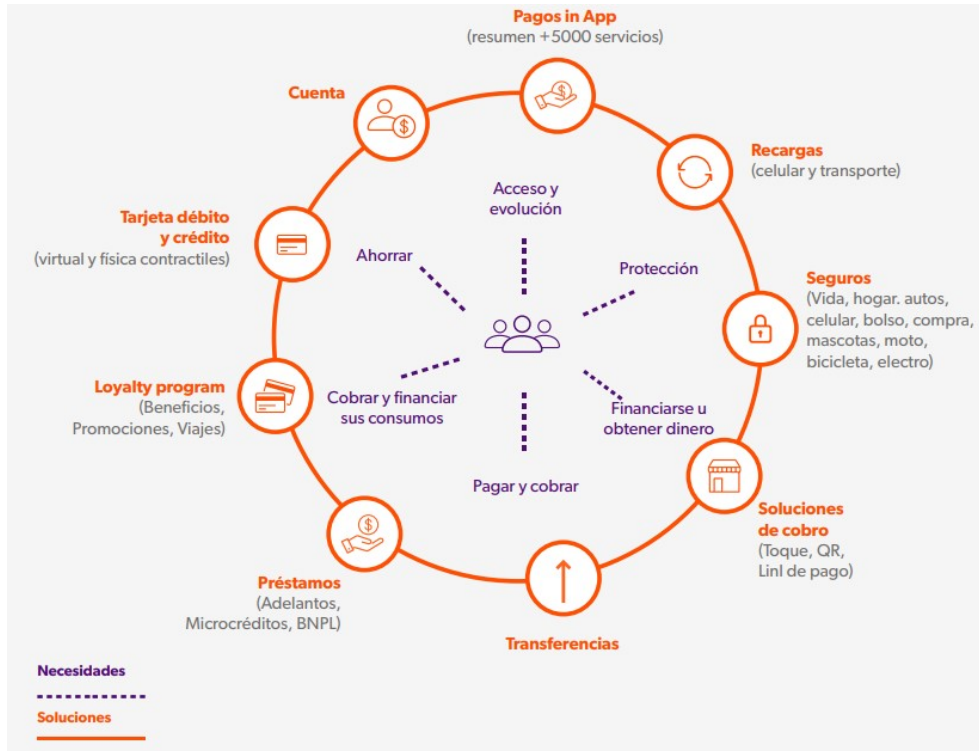


Ilustración 1- Ecosistema de Soluciones - Fuente: Memoria Tarjeta Naranja S.A.U. (2023).

Tomando el compromiso que asume Naranja X en brindar soluciones financieras que faciliten y promuevan el manejo del dinero de las personas. La capacidad de innovación que tienen los equipos en conjunto con la plataforma tecnológica permite desarrollar y lanzar nuevas soluciones y productos. Hoy a través de la App NX, la cual posee una cuenta remunerada en pesos, se pueden realizar transacciones, pagar servicios, gestionar sus tarjetas y disfrutar de promociones exclusivas y acceso a préstamos y seguros. Hoy también brinda la posibilidad de comprar dólar MEP y tener una cuenta en dólares. (Naranja X, 2023).

La propuesta abarca el desarrollo y diversificación en nuevos servicios, a partir de la creación de una nueva unidad de negocios con sustento en el mercado de capitales a través de un Agente de Liquidación y Compensación. Esta nueva unidad de negocios se encargará del desarrollo de servicios financieros para que distintos segmentos de clientes puedan acceder a instrumentos de inversión que hoy la empresa no tiene dentro

de su portfollio. Para poder llevar adelante esta implementación la propuesta se apoyara sobre la base de recursos humanos y tecnológicos existentes en Naranja X, brindándoles nuevas opciones a los clientes sobre la problemática del rendimiento del dinero. Los servicios le brindarán acceso al mercado de capitales pudiendo tener una diversificación de instrumentos para operar, la cual serán acompañados de capacitaciones y productos a medida para aquellos que tengan menos conocimientos.

Como evidencia tenemos hoy una diversidad de tarjetas que ofrecen rendimientos por tener el dinero en cuenta, por nombrar algunos: en banca tradicional, cuenta DNI, BNA+, Modo. En fintech: Mercado Pago, Ualá, Personal Pay, Brubank y aquellas que operan criptoactivos, Lemon Cash, Prex, Ripio, etc. (Monitor nacional Fintech, Taquion, Abril 2024).

Para ir concluyendo, podemos decir que el mercado de capitales argentino tiene un potencial de crecimiento considerando sus virtudes de orientar el ahorro privado a inversión productiva, en ese sentido Naranja X puede ser clave debido al grado de madurez de la compañía, el posicionamiento en el mercado, la capacidad de innovación, la plataforma tecnológica, la inclusión y educación financiera.

Análisis situacional

A continuación se va a llevar a cabo un análisis del contexto Macro y Micro Entorno en el que se encuentra la empresa Naranja X. Para ello, vamos a utilizar la herramienta PESTEL en el macro entorno. Esta herramienta nos va a dar información de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del contexto donde se desenvuelve la empresa. Para el micro entorno utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter, donde analizaremos la revalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, y las amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos.

Macro Entorno

PESTEL

Factores Políticos:

En el ámbito político, tenemos un Presidente que se denomina Liberal Libertario, donde ha dado un giro en la política del país, el mismo tiene un alto apoyo de la sociedad como del Poder Ejecutivo, mientras que está enfrentando obstáculos propios de su limitado poder político en el Congreso, con los gremios y organizaciones sociales. (BBVA Research. Situación Argentina, Marzo de 2024).

El presidente Milei, además es el mandatario que más creció en imagen positiva, esto indica el estudio realizado por la consultora argentina CB, la cual evalúa el nivel de aceptación de cada jefe de Estado en su territorio. (Infobae, Mayo 2024).

Uno de los puntos importantes de cara hacia el futuro del país es la aprobación de la Ley Bases y el paquete fiscal, la cual le va a permitir realizar las reformas estructurales de cara a devolverle la libertad a los argentinos, dentro de los puntos a tratar se encuentran: la inviolabilidad de la propiedad privada, el equilibrio fiscal, la reducción del gasto público, la reforma tributaria, la discusión de la coparticipación federal de impuestos, la reforma laboral, la apertura al al comercio internacional, entre otros. (BBVA Research. Situación Argentina, Marzo de 2024).

Factores Económicos:

En el ámbito local, el nuevo gobierno corrigió 120% el tipo de cambio en diciembre y mantuvo luego un deslizamiento de 2% mensual. Liberó importaciones nuevas, aunque la mayoría de las restricciones cambiarias permanecen vigentes. Dada la pérdida de competitividad por la alta inflación de estos meses, se espera una aceleración de la devaluación desde marzo. Si bien el tipo de cambio se mantiene estable, algunos analistas proyectan un tipo de cambio de ARS/USD 1500 para diciembre 2024. (BBVA Research. Situación Argentina, Marzo de 2024).

La inflación mensual desacelera tras el pico de dic-23, pero continuará elevada hasta mitad de año por los efectos derivados del ajuste cambiario y la corrección de precios atrasados. Estamos atravesando la fase más aguda del proceso inflacionario, que desacelerará por la combinación del ancla fiscal y monetaria, y, luego, por los efectos del plan de estabilización que esperamos desde el 2T24, acumulando 175% en 2024. (BBVA Research. Situación Argentina, Marzo de 2024).

La actividad económica permanecerá en terreno negativo durante el primer semestre de 2024 al capturar los efectos recesivos de la corrección de precios relativos y la elevada inflación. Proyectando que el PIB caiga 4% en 2024 y rebote 6% en 2025, asumiendo que el plan de estabilización a implementar por el gobierno resulte exitoso. (BBVA Research. Situación Argentina, Marzo de 2024).

A nivel internacional, las altas tasas de interés han afectado al sector manufacturero, pero los servicios siguen resilientes, frenando una desinflación más rápida. En este contexto, y teniendo en cuenta los riesgos geopolíticos, los bancos centrales han exhibido cautela y los mercados financiero han reducido sus expectativas de relajación monetaria agresiva. (BBVA Research. Situación Argentina, Marzo de 2024).

Se espera que la inflación siga cayendo, en línea con una esperada ralentización de los servicios, y asumiendo que no ocurran nuevos shocks de oferta. Esto crearía las condiciones para que la Fed y el BCE recorten las tasas desde mediados de este año. (BBVA Research. Situación Argentina, Marzo de 2024).

Factores Sociales:

El retroceso en los salarios y pérdida de poder adquisitivo debido a la inflación hacen mucho más complejo que la sociedad se desarrolle.

Los datos de incremento de la pobreza proporcionada por la Universidad Católica Argentina (UCA) confirmaron con estadísticas concretas lo que ya se sospechaba por el vertiginoso aumento de los precios y la disminución de los ingresos. Frente a este impacto casi el 60% de la población argentina se encuentra en situación de pobreza. (Infobae, 2024).

Factores Tecnológicos:

Cuando hablamos de tecnología debemos reconocer la gran diversidad y complejidad del territorio y son las condiciones socioeconómicas, justamente, las que quiero destacar aquí, dada la gran asimetría que existe.

Es esta asimetría uno de los elementos determinantes al momento de ponderar la capacidad existente de acceso justo a la tecnología: si no tenemos todas las mismas condiciones socioeconómicas para acceder a determinados productos o servicios.

A diferencia de los otros factores y en contraposición, es la primera vez en la historia que una innovación avanza tan rápidamente como lo han hecho las tecnologías digitales: en apenas veinte años han llegado a cerca del 50 % de la población del mundo en desarrollo, y han transformado las sociedades. Al mejorar la conectividad, la inclusión financiera, el acceso al comercio y a los servicios públicos, la tecnología puede ser un gran elemento igualador.

Según Gartner indica que en los próximos tres años estas tendencias tecnológicas influirán en las decisiones comerciales y estratégicas:

Gestión de la confianza, el riesgo y la seguridad de la Inteligencia Artificial (IA), Gestión continua de la exposición a amenazas, Tecnología sostenible, Ingeniería de plataformas, Desarrollo asistido por IA, Plataformas industriales en la nube, Aplicaciones inteligentes, IA generativa democratizada, Fuerza de trabajo conectada aumentada y Clientes máquina. (Gartner, 2024).

Factores Ecológicos:

El Banco Central (BCRA) aprobó la Estrategia Nacional de Finanzas Sostenibles (ENFS), delineó las reglas y parámetros para un nuevo sector de inversiones

que se despierta cada vez más interés en el sector financiero y que se consolida internacionalmente.

Se trata de un programa que define ejes y lineamientos para la identificación y el abordaje de riesgos y oportunidades vinculados al cambio climático y apunta a fortalecer y desarrollar la estabilidad del sistema financiero argentino. (BCRA, 2023)

En este contexto, BYMA se viene concentrando en ofrecer productos, servicios y tecnología que mejoren la toma de decisiones y satisfagan la creciente demanda de inversiones sostenibles, fomentar la presentación de informes y divulgaciones sobre el cambio climático consistente, comparable y confiable.

El Índice de Sustentabilidad BYMA evalúa el desempeño de las emisoras en cuatro pilares: Medio Ambiente, Social, Gobierno Corporativo y Desarrollo contribución a los ODS. (BYMA, 2024).

Factores Legales:

La Comisión Nacional de Valores sigue avanzando en la adecuación de las normativas tanto para esta nueva categoría como para las ALYCs integral y estableció nuevos cambios para la categoría de Agente de Negociación (AN).

En ese sentido, la CNV remarca que estas regulaciones “tienen por objeto el desarrollo del mercado de capitales, la mitigación de riesgos, facilitar la trazabilidad operativa y la protección de los intereses del público inversor, principios rectores de la regulación del mercado de capitales y funciones esenciales de la CNV”. (Ámbito, 2023)

Por otro lado, la regulación para proveedores de activos virtuales, donde autoridades de la UIF (Unidad de Información Financiera) mantuvieron un encuentro con representantes de la Cámara Argentina Fintech a fin de consensuar una resolución para los proveedores de servicios de activos virtuales, en consonancia con la Recomendación 15 del GAFI que exige que los Proveedores de Servicios de Activos Virtuales (PSAV) tengan licencia o estén registrados, que se encuentren regulados a efectos de identificar, evaluar, administrar y mitigar los riesgos del Lavado de Activos, el Financiamiento al Terrorismo y el Financiamiento a la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (PLA/FT/FP) y que estén sujetos a sistemas efectivos de monitoreo o supervisión. (Unidad de Información Financiera, 2023)

Micro Entorno

Para llevar a cabo este análisis se aplicarán las 5 fuerzas de Porter. De esta forma, se analizará la industria Fintech, pudiendo así establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades y mitiguen a las amenazas.

Rivalidad entre los competidores existentes:

Dentro de los competidores podemos ver que hay diferentes verticales que componen el ecosistema.

Empresas Fintech por vertical:



Ilustración 2 – Empresas Fintech por vertical. Fuente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Base a BCRA. (2023).

Cantidad de Empresas Fintech:

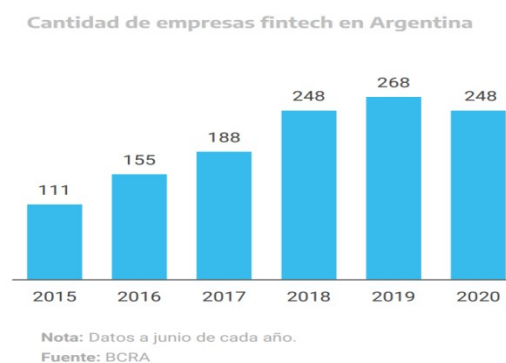


Ilustración 3 – Cantidad de Empresas Fintech. Fuente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Base a BCRA. (2023)

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores deben cumplir con ciertos requisitos. En ese sentido y dependiendo del tipo de servicio que ofrezca el proveedor tendrá un bajo o alto poder de negociación,

Podemos citar algunos casos con bajo poder asociados a servicios profesionales y/o consultoras de jurídicos, contables, marketing, recursos humanos, etc. También todo lo referente a infraestructura edilicia y sucursales, empresas de mantenimiento, servicios de seguridad, limpieza, etc. La oferta en este tipo de servicios es mayor en el mercado.

Tomando el alto poder de negociación podemos ver proveedores de tecnologías de la información, servicios en la nube, tarjetas de créditos, telecomunicaciones, cajeros automáticos, intermediarios, aquellos que tienen un mayor grado de complejidad, la cantidad de oferentes es menor y el cambio de proveedor también representa un riesgo.

Poder de negociación de los clientes:

En la industria Fintech dependerá del servicio que utilicen dentro del ecosistema. Si bien las condiciones están pre establecidas, tanto en alcance como en costos, hoy la ecuación se ha invertido de la mano de la digitalización de los servicios y de internet.

Por tal motivo en esta industria las empresas tienen que trabajar permanente en ofrecer nuevos servicios, mejores condiciones y/o beneficios al cliente, adaptándose a los constantes cambios e innovando para tener un mayor grado de fidelización y menor churn. En conclusión si el cliente no se encuentra satisfecho o sale un nuevo servicio los mismos acceden rápidamente a otro que satisfaga sus necesidades.

Amenazas de nuevos competidores:

El ingreso de nuevos competidores es bajo, este tipo de industria requiere una inversión muy alta, es un negocio que además tiene una complejidad y conocimiento para poder brindar los servicios. El cuadro de agentes autorizados evidencia la baja rotación e ingreso. Podemos decir que hoy se está dando un mayor ingreso de Productores que trabajan a través de las ALyCs autorizadas.

Amenazas de productos sustitutos:

En el mercado de capital no hay productos sustitutos podemos tener nuevos productos y/o servicios pero no van a reemplazar a los existentes.

Mercado

Naranja X se encuentra en el sector de empresas que brinda servicios financieros, detrás de Naranja X operan dos compañías: Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U. entidad financiera autorizada por el Banco Central de la República Argentina y Tarjeta Naranja S.A.U. , como emisora no financiera de tarjetas de crédito.

Argentina es una economía de ingresos medios altos, sin embargo, el sistema financiero argentino presenta un bajo nivel de profundidad.

Composición del Sistema Financiero a enero 2024:

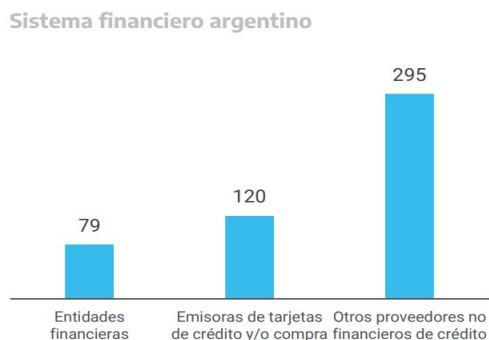


Ilustración 4 – Composición del Sistema Financiero. Fuente: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Base a BCRA. (2023)

Ecosistema del Mercado de Capitales:

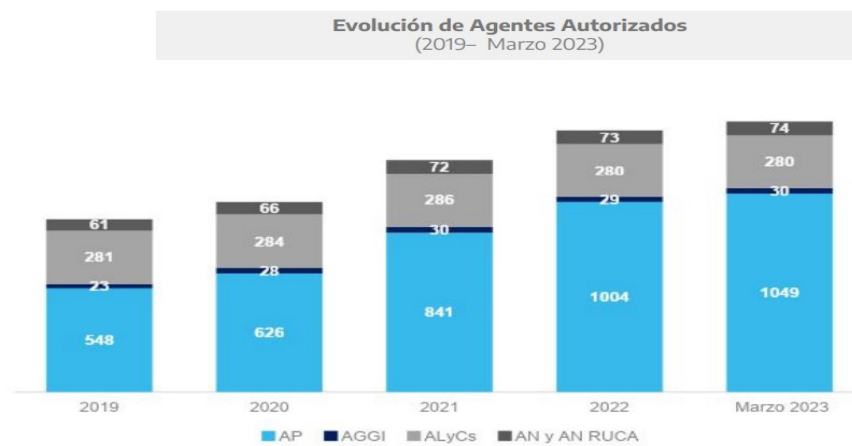


Ilustración 5 – Evolución de Agentes Autorizados. Fuente: Informe Ejecutivo del Mercado de Capitales - CNV. (2023).

Por otro lado, nos encontramos con un alto grado de adopción en billeteras virtuales.

Usuarios con billeteras virtual según bancarización.

Usuarios con cuenta bancaria:

- Usa una billetera virtual: 85,2%
- No usa una billetera virtual: 14,8%

Usuarios que no tienen cuenta bancaria:

- Usa una billetera virtual: 63,5%
- No usa una billetera virtual: 36,5%

Alta adopción en el uso de billeteras virtuales tanto en usuarios bancarizados como no bancarizados, esto nos da la pauta que hay un cierto grado de madurez con respecto al manejo del dinero en formato virtual y a operar en aplicaciones.

Dentro de los usuarios que tienen billetera virtual, el uso se redistribuye a la fecha de la siguiente forma:

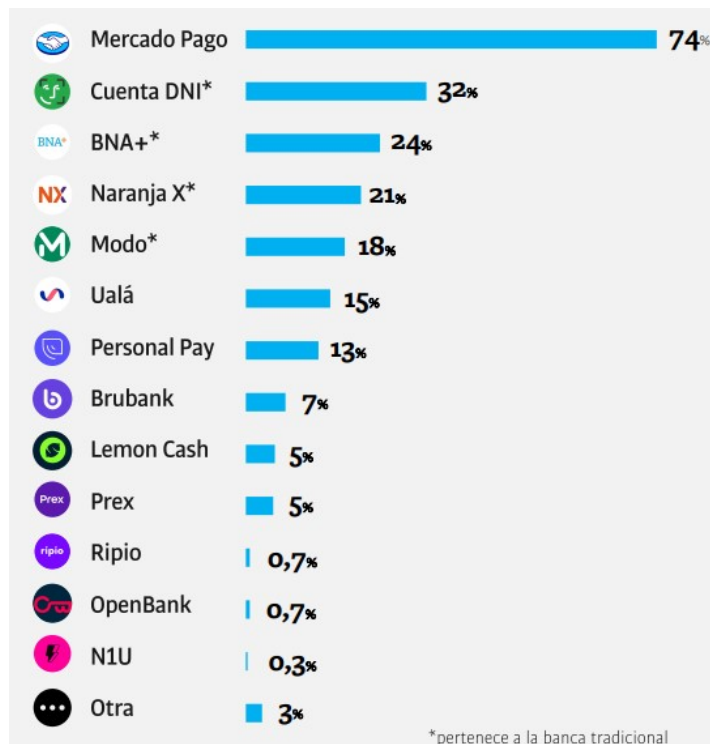
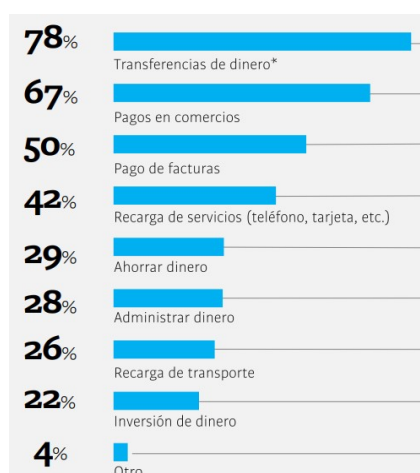


Ilustración 6- Distribución de Billeteras Virtuales. Fuente: Monitor Nacional Fintech, Taquion (2024).

Hay que tener presente que Naranja X tiene licencia de Banco otorgada por el BCRA, además creció con respecto al año pasado un 6%, teniendo un importante margen de penetración. (Monitor nacional Fintech, Taquion, Abril 2024).

Uso principal de las billeteras digitales:



Principal motivo del No Uso:

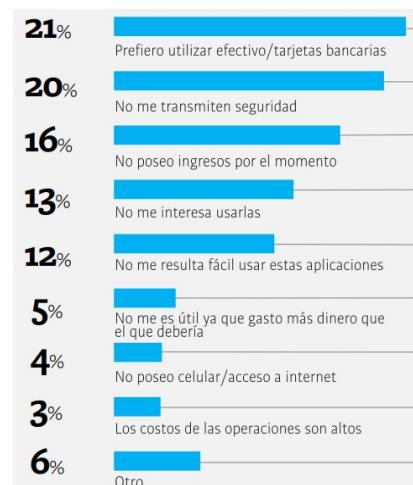


Ilustración 7 – Uso de las billeteras digitales. Fuente: Monitor Nacional Fintech - Taquion. (2024)

Análisis Interno

A continuación se llevará a cabo un análisis interno de la Naranja X. El mismo se realizará en base al modelo de Cadena de valor que propone Porter, en donde se podrán analizar las actividades primarias y de soporte de la organización.

Actividades de Apoyo.

Infraestructura de la Empresa.

El edificio principal Casa Naranja X ubicado en la ciudad de Córdoba cuenta con 13 niveles, 60 metros de altura y 14.500 m², cuenta con un auditorio para 100 personas, 2 patios, y un museo. Junto a “La Fábrica”, edificación contigua, dan vida a la Manzana Naranja X y brindan espacio a más de 2000 Nxers.

En la ciudad de Buenos Aires ubicado en los pisos 7 y 8 de la Torre Corrientes del edificio Plaza Galicia, Casa Naranja X se inauguró en 2022. Cuenta con 95 puestos de trabajo individual, 24 salas para actividades grupales, las cuales fueron nombradas con las 24 provincias de Argentina.

En el resto del país cuenta con más de 150 sucursales como puntos de encuentro, autogestión y asesoramiento.

Conformación Societaria bajo las denominaciones: Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U. entidad financiera autorizada por el Banco Central de la República Argentina, y Tarjeta Naranja S.A.U, como emisora no financiera de tarjetas de crédito.

En lo que respecta al management la empresa cuenta con la siguiente estructura: Directorio, Comisión Fiscalizadora y Directores Ejecutivos.

Se rigen por los siguiente Programas, Políticas y Códigos:

Código de ética y conducta.

El objetivo de fijar aquellas pautas y normas que regulan los comportamientos de NXers dentro del marco de una empresa ética. NaranjaX se encuentra comprometida en la lucha contra delitos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT).

Programa de integridad.

Política de Transparencia: En cumplimiento de la normativa de BCRA sobre Lineamientos para el gobierno societario en entidades financieras. (Naranja X, 2023).

Desarrollo de Recursos Humanos.

Naranja X busca que sea un espacio de trabajo donde se pueda estar seguro, sentirse parte y expresarse de forma auténtica.

Busca potenciar una cultura cliente céntrica basada en la experimentación, el auto liderazgo y la colaboración para la concreción de su propósito.

La Propuesta de Valor para los NXer, denominación de los colaboradores de NaranjaX, evoluciona para potenciar la experiencia de cada persona que trabaja en NX y acompañarlas a mejorar el equilibrio entre su vida laboral.

Realiza pulsos organizacionales 3 veces al año por medio de ImpactoX, la encuesta de engagement y clima laboral que se envía a todo el equipo de más de 2800 personas, que le permite seguir evolucionando la manera de hacer y vincularnos.

El eNPS (employee net promoter score), duplica la media del mercado, un engagement general de más del 90%.

Dentro las propuestas de valor se destacan como diferenciadora:

ModoFlex para trabajar, comprendiendo que tenemos diferentes segmentos de colaboradores en donde el formato híbrido es posible y, para quienes tienen un formato presencial en sucursales.

Work From Anywhere: hasta 90 días para trabajar desde cualquier lugar del mundo e ilimitado, desde cualquier lugar de la Argentina.

En el 2023 se diseñó una estructura organizacional más horizontal, liviana y plana, descentralizando la toma de decisiones. Y se desarrolló la web Tu Experiencia NX, un sitio que concentra toda la información relacionada a los colaboradores y donde pueden gestionar su día a día en Naranja X. (Naranja X, 2023).

Desarrollo Tecnológico.

Naranja X se caracteriza por ser una empresa vanguardista y con un stack tecnológico que le permite crear soluciones simples y disruptivas.

Basados principalmente en tecnologías en la nube, la empresa tiene libertad para elegir la experiencia de cobro al cliente. Se integra con cualquier sistema de facturación, ERP o plataforma. Puede recibir pagos digitales desde todas las billeteras virtuales o bancarias del mercado y acredita el dinero de forma inmediata en la cuenta de cualquier banco o entidad que la empresa elija.

Dentro de los grandes desafíos se encuentran:

La ciberseguridad uno de los más importantes de la era digital. En ese sentido, protege la información y la de las personas usuarias de los servicios y productos basándose en las Normativas ISO/IEC 27001 sobre el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) y a la ISO/IEC 27005 para la Gestión de Riesgos en Seguridad de la Información y complementa estas normativas con buenas prácticas de la industria como los requisitos mínimos de gestión, implementación y control de riesgos relacionados con la tecnología informática y las posteriores adecuaciones, desarrolladas por el Banco Central de la República Argentina.

El Impacto Ambiental, en este punto aceleró el compromiso con la acción climática y se convirtió en la primera fintech argentina carbono neutral. La medición cumple con las normativas internacionales ISO 14064:2006 y GHG Protocol

Además implemento la norma ISO 14001 de Gestión Ambiental. (Naranja X, 2023).

Compras

Naranja X utiliza un sistema para el manejo de los proveedores, los cuales deben estar alineados con los valores y principios internos establecidos. Cuentan con un código de conducta para proveedores al cual se adhieren, y procedimientos de debida diligencia mediante los cuales, se clasifican a los proveedores según el nivel de riesgo asociado a la corrupción que pueden tener y se realizan controles para poder monitorearlos.

Además de ser una empresa triple impacto, impulsa una Guía de Compras Sustentables con el objetivo de visibilizar empresas proveedoras que contemplen esos criterios en su modelo de negocio. La plataforma es de acceso libre para los consumidores y de publicación gratuita para los proveedores. (Naranja X, 2023).

Actividades Primarias.

Logística Interna.

En lo que respecta a la logística de entrada, principalmente se basa en atender al ecosistema de soluciones, el cual se divide en dos partes: la digital a través de la app Naranja X y Narana X online, y la física a través de las sucursales a través de la atención personalizada y los sectores de autogestión.

Operaciones.

Las operaciones están compuestas por una plataforma integral de productos y servicios financieros para personas y comercios, a través de la App, canales digitales y sucursales en todo el país. Los mismos van desde las tarjetas de débito y crédito (virtual y física), cuenta, préstamos, transferencias, pagos, recargas, seguros, viajes, promociones y beneficios, soluciones de cobro, billetera virtual, tienda naranja. Con el avance de la digitalización la mayoría de los productos y servicios se operan desde la App. A nivel funcional las operaciones son controladas por la Dirección Comercial con un modelo de operación denominado WEx centrado en el cliente. (Naranja X, 2023).

Logística Externa.

En este punto, tiene la misma dinámica que la logística interna, hoy la digitalización nos permite operar en ambos sentidos.

Por otro lado la entrega de sus tarjetas y productos asociados principalmente a comercios donde se requiere un equipo físico como post o toque, estos se realiza mediante dos canales; de manera presencial en las sucursales o mediante el envío a domicilio a través de una empresa de logística de distribución.

Marketing y Ventas.

Naranja X, a partir de su posicionamiento iniciado con su rebranding de la marca Naranja a Naranja X y posicionarse dentro de las Fintech, desarrolló una nueva estrategia de contenidos en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y LinkedIn, renovó la imagen de más de 170 sucursales en todo el país y actualizó el POP de más de 15 mil comercios a nivel nacional. (Asociación Argentina de Marketing, 2021).

Hoy principal sponsor de la Liga Profesional de Fútbol, en muy poco tiempo logró reposicionarse, de ser una tarjeta regional o del interior, al desembarco primero en Buenos Aires y luego a nivel nacional, insertándose en el ADN de los argentinos y así los números lo indican.

En Tarjetas de crédito, lidera la emisión de tarjetas en el país. Más de la mitad de los clientes concentran su uso de tarjeta de crédito con sus plásticos.

En 2023: 8.7 millones de tarjetas emitidas entre titulares y adicionales. Más de 3.7 clientes activos, 6.5 transacciones promedio mensuales por cliente, \$20 mil de ticket promedio por compra y el saldo promedio de resúmenes de cuenta es de \$115 mil.

En 2023 1.3 millones de clientes pagaron sus resúmenes de cuenta desde la App NaranjaX.

Prestamos, ofrece préstamos personales pre-aprobados con requisitos mínimos de manera 100% digital, por la app Naranja X y Naranja X online, o en las sucursales en todo el país. En 2023, más de 560 mil créditos otorgados, más de 31.400 millones de pesos otorgados, más de 148 mil clientes accedieron a créditos y \$41 mil préstamo promedio.

En el mismo sentido el resto de los servicios, como seguros, soluciones de cobro, modelo adquiriente, soluciones agrupadoras y embebidas, enfocados en comercios y emprendimientos.(Naranja X, 2023).

Servicios Post Ventas.

Naranja X, quiere brindar una experiencia excepcional y cálida en cada interacción, a través de Experiencia WOW centrada en una propuesta de valor diferencial que supere las expectativas del cliente.

Busca eliminar fricciones en la interacción, permitiendo que el cliente sea autosuficiente y resuelva tareas sin dificultades.

Prioriza la accesibilidad y resolución rápida a través de canales de fácil contacto.

Reconoce que algunos usuarios valoran la asistencia de ayudas contextuales, chat o teléfono, por eso nuestro objetivo es que logren sus objetivos en el primer intento.

Por esto ofrece diferentes alternativas de contacto ya sea a través de la app NX, portal web, Centro de Ayuda, Chat, redes sociales y/o teléfonos. Además trabaja permanentemente en la mejora constantes de la app, home, comunicación, preguntas frecuentes, autogestión y blog. (Naranja X, 2023).

Marco Teórico

Planificación Estratégica

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales. La misma debe ser sistemática, enfocarse al futuro, crear valor, ser participativa, tener continuidad, ser implementada y monitoreada. (Chiavenato, 2016).

El proceso formal de la planeación estratégica tiene cinco pasos principales, según Hill, Schilling y Jones con base en su libro Administración Estratégica:

1. Selección de la misión y de las principales metas corporativas.
2. Análisis del entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Análisis del entorno operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. Selección de las estrategias que afianzarán las fortalezas de la organización y corregirán sus debilidades para aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser coherentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementación de las estrategias.

Acorde a lo que plantea Chiavenato en su libro Planeación Estratégica, las decisiones estratégicas son tomadas en la cúpula e involucran a toda la organización. Por otro lado, las decisiones operacionales están relacionadas con la forma de cómo deben configurarse y administrarse de la mejor manera las partes internas de la organización para conducir a los objetivos estratégicos. Así, las grandes preguntas de las elecciones estratégicas suelen comprender tres áreas principales de decisión:

1. Productos y mercados.
2. La estrategia global y su espectro.
3. Opciones de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Modelos estratégicos:

Los modelos estratégicos actúan como herramientas que apoyan la toma de decisiones y estimulan e inspiran estrategias en razón de sus premisas. (Chiavenato, 2016). A continuación se presenta el modelo estratégico para el caso de Naranja X:

Matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff:

Las declaraciones de la misión y de los objetivos de la mayor parte de las organizaciones destacan el crecimiento, es decir, la intención de aumentar los rendimientos y las utilidades. Al buscar la utilidad, la organización debe considerar sus mercados y sus productos para decidir si continúa haciendo lo mismo, cada vez más y mejor, o si se aventura a tomar nuevos riesgos. La matriz de crecimiento del producto/mercado propuesta por Ansoff describe las siguientes opciones (Chiavenato, 2016):

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado	3. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2. Estrategia de desarrollo del mercado	4. Estrategia de diversificación

Ilustración 8 - Matriz Ansoff. Fuente: Planeación Estratégica – Chiavenato. (2016)

Para la estrategia de Naranja X se va a sustentar sobre nuevos productos en mercados actuales y nuevos mercados. Ya que el servicio va a permitir un mayor grado de penetración sobre el mercado existente y además expandirse a otros mercados.

A continuación las definiciones de las estrategias 3 y 4 de la matriz de Ansoff.

Estrategia de desarrollo del producto: Esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales. (Chiavenato, 2016).

Estrategia de diversificación: La organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados. Esta estrategia es arriesgada porque no depende de los productos de la organización que han tenido éxito ni de su posición en mercados establecidos. (Chiavenato, 2016).

Diagnósticos y Discusión

Tomando como referencia los análisis realizados de contexto externo e interno de Naranja X, hay una gran oportunidad para expandir el negocio financiero a través de una nueva unidad de negocios en el mercado de capitales basándose en el modelo sustentable que promueve la empresa.

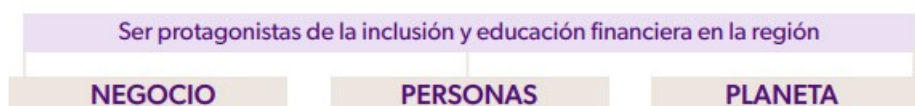


Ilustración 9 – Modelo Sustentable de NX. Fuente: Tarjeta Naranja S.A.U. (2023)

A nivel de contexto y con la línea política del gobierno actual nos encontramos frente a una oportunidad única de volver a tener las variables macroeconómicas estabilizadas, la baja del índice de inflación mes a mes. Los bancos comienzan a brindar líneas de créditos, algunos precios ya empiezan a equilibrarse por el mismo equilibrio de mercado. Esto consolida el rumbo que va a llevar el gobierno con respecto a la política-económica, donde va a estabilizar las variables macroeconómicas y dejará que el resto de los actores de la economía se encarguen de la microeconomía. Para esto también es importante la Ley de Bases y las reformas que estas incluyen sobre todo en la parte impositiva y laboral, para que las empresas vuelvan a crear empleo y las que las diferentes industrias vuelvan a recuperar competitividad junto con los salarios.

Algunos efectos que surgen de esta política económica es que la tasa de interés sigue a la baja y el dólar sigue estable. Esto hace que los rendimientos de los plazos fijos, cuentas remuneradas y fondos comunes de inversión sean menores.

Por otro lado nos encontramos con un mercado dentro los servicios financieros en crecimiento, con un grado mayor de madurez por parte de los clientes/usuarios, proveedores de servicios y tecnología. Donde la pandemia expuso que se podían hacer distintas operaciones y gestiones sin necesidad de ir a un lugar físico. En este sentido Naranja X es vanguardista en toda su cadena de valor, desde la infraestructura edilicia y tecnológica, pasando por su modelo operativo WEx centrado en el cliente, su estrategia de ventas y marketing posicionando la Fintech en el mercado y la experiencia WOW

centrada en una propuesta de valor diferencial que supere las expectativas de los clientes.

En el sector financiero la barrera de entrada de nuevos competidores es alta debido a la inversión que deben realizar en recursos no solo de infraestructura si no humanos ya que es un negocio basado en conocimiento, sumado al cumplimiento de la normativa solicitada por el BCRA y la CNV.

Tomando la cantidad de empresas Fintech en Argentina según base del BCRA la misma cayó y las empresas por vertical en el rubro de Trading rondan el 3%, teniendo un espacio de mercado muy amplio para captar. Por otro lado, analizando el uso de las billeteras digitales, solo el 29% las utiliza para ahorro y el 22% las utiliza para inversión del dinero según el monitor nacional fintech.

Dentro de los motivos del no uso de las billeteras digitales brindados por el monitor nacional fintech, todos son mitigables y muchos asociados a la falta de conocimiento que se traduce en falta de seguridad y confianza.

Considerando todo lo antes exployado, la estrategia está basada en el desarrollo de un nuevo servicio accediendo al mercado de capitales que puede ser expandido sobre el mercado actual y además puede captar nuevos clientes que hoy se encuentren operando en otras plataformas o como sucede en muchos casos donde los clientes/usuarios tienen más de una plataforma siempre ponderando la que le brinda mejores prestaciones en el servicio, productos y comisiones.

El acceso al mercado de capitales brindará a los clientes/usuarios, la posibilidad de acceder a instrumentos de renta fija (cauciones, bonos, obligaciones negociables) y renta variable (Acciones Argentinas, Cedears) que operan en BYMA ampliando el portfolio de servicios ofrecidos. Este acceso se realizará como una nueva opción dentro de la billetera virtual de Naranja X, cumpliendo con los requisitos de ingreso necesarios que solicita la CNV y Caja de Valores.

Además la estrategia prevé un acompañamiento a nivel de comunicación y educación, a través de capacitaciones en redes sociales (Instagram, YouTube, etc...) y el desarrollo de un Bot asistente, pudiendo evolucionar a nuevas formas como workshop o charlas presenciales. Esto se debe a que los perfiles van a ser diversos,

teniendo clientes/usuarios con o sin conocimiento y otros, mucho más sofisticados que ya operan en el mercado a través de otras plataformas.

Por otro lado para aquellos clientes/usuarios menos sofisticados, se prevé desarrollar productos cerrados contruidos por los analistas financieros con distintos riesgos de inversión.

Concluyendo, en este nuevo escenario donde los rendimientos son cada vez menores brinda una oportunidad a la empresa accediendo a otros instrumentos del mercado de capitales, por tal motivo, es clave el desarrollo de una nueva unidad de negocios para implementar la estrategia sumando nuevos perfiles y apoyándonos en las fortalezas que tiene Naranja X no solo con el posicionamiento a nivel nacional, sino también con su estructura, su recursos humanos y poniendo en el centro siempre a los clientes.

Plan de Implementación

Propuesta

Partiendo del Propósito de Naranja X de: “Ser protagonistas de la inclusión y educación financiera en la región” y del análisis de situación realizado, se presenta la propuesta de planeación estratégica.

La propuesta abarca el desarrollo y diversificación en nuevos servicios, a partir de la creación de una nueva unidad de negocios con sustento en el mercado de capitales a través de un Agente de Liquidación y Compensación. Esta nueva unidad de negocios se encargará del desarrollo de servicios financieros para que distintos segmentos de clientes puedan acceder a instrumentos de inversión que hoy la empresa no tiene dentro de su portfolio. Para poder llevar adelante esta implementación la propuesta se apoyara sobre la base de recursos humanos y tecnológicos existentes en Naranja X.

Los servicios desarrollados, se integrarán a la App NX y el portal web Naranja X, con el fin de ser inclusivos el cliente que acceda a estos servicios deberá completar un formulario para obtener un perfil de conocimiento en este tipo de instrumentos y de esta forma el servicio se adecuará tanto en instrumentos posibles a operar como en el paquete y tipo de capacitaciones.

Además los clientes deberán cumplir con los requerimientos que indique la Comisión Nacional de Valores y Caja de Valores para poder acceder a la cuenta comitente.

Esta propuesta persigue dos objetivos, uno lograr una mayor rentabilidad de la compañía a través de los usuarios instalados y por otro a través de la diversificación saliendo a captar un nuevo mercado.

La rentabilidad se logrará mediante la comisión que se cobre a los usuarios por ser agente intermediario (ALYC), este cobra al inversor dos cargos, que son los correspondientes al derecho de mercado y a la comisión por su intervención.

Como complemento de lo antes indicado estará acompañado de una campaña de marketing y de educación financiera a través de distintas plataformas digitales.

Objetivo General

Incrementar en un 20% el ingreso por servicios financieros de Naranja X desde Enero 2024 a Diciembre del 2028, a través del Plan de Implementación de una planificación estratégica basadas en las estrategias de desarrollo de nuevos servicios y diversificación, posicionando a Naranja X como un nuevo actor dentro del mercado de capitales.

Justificación:

Basándonos en los siguientes datos:

El Monitor nacional fintech indica que 8 de cada 10 argentinos usa billeteras virtuales y solo 4 de cada 10 argentinos la utiliza para generar rendimientos, tenemos un estimado de 14,9 millones de usuarios en bruto sobre una población de 46,7 millones de personas. En el mismo sentido según Indec, el PEA (población económicamente activa), es de 14,3 millones.

Desde el mercado de capitales, según caja de Valores indica que hay solo 1157199 cuentas comitentes, esto da un 8 % sobre un promedio entre PEA y los usuarios de billeteras virtuales, quedando un mercado en bruto de un 92% para explorar.

Con este objetivo general y los específicos asociados a este, se busca incrementar un 20% de rentabilidad de la compañía.

Objetivos Específicos

Objetivo N° 1: Captar un 20 % de los clientes que acceden los servicios digitales de Naranja X a partir de Enero 2025 a través de la creación de la nueva unidad de negocios y de los servicios desarrollados para acceder al mercado de capitales.

Justificación:

Naranja X, posee una base de 8.7 millones de tarjetas de crédito emitidas, tanto para titulares como adicionales, la entidad cuenta con una base sólida de más de 3.7 millones de clientes activos, atrayendo mensualmente un promedio de 50 mil nuevos clientes, de los cuales el 76% se da de alta por medio de la app, mediante esta acción se busca captar un 20 % de los usuarios que acceden a la app NX (Ver Anexo 6).

Objetivo N° 2: Captar un 20 % de clientes dentro del ecosistema fintech a diciembre 2028, a través de la implementación de un plan de marketing digital.(Ver Anexo 6).

Justificación:

Naranja X se ubica en cuarta posición dentro de las billeteras más utilizadas, en un mercado liderado por mercado pago (74%), según el monitor de nacional fintech, solo el 22% de los usuarios billeteras virtuales la utiliza para inversión del dinero mediante este objetivo es salir a captar usuarios que operan en otras billeteras a través de un plan de marketing digital alineado con la nueva unidad de negocios y servicios financieros.

Objetivo N° 3: Mejorar el indicador de Bienestar Financiero en un 10% para diciembre de 2028, a partir del desarrollo de contenido y capacitaciones a medida sobre el mercado de capitales para distintos niveles y tipos de usuarios. (Ver Anexo 6).

Justificación.

Naranja X mide la calidad de la inclusión financiera, buscando conocer el impacto que generan los productos y servicios financieros en la calidad de vida de las personas. El indicador de Bienestar Financiero forma parte del tablero estratégico de la compañía, donde este evidenció que el 80% de los usuarios de Naranja X siente que sus productos contribuyen a su bienestar ayudándoles a reducir el estrés financiero.

Como complemento al indicador, el monitor nacional fintech dentro de la variable inclusión financiera indica que solo el 54% de los usuarios que utilizan billeteras virtuales para rendimientos no hace uso de otro método de inversión.

Por tal motivo mediante este objetivo buscamos complementar con acciones de generación de contenido en mercado de capitales y finanzas, acompañando con capacitaciones a través de webinars y workshop para que los usuarios adopten este nuevo servicio, acorten la brecha de conocimiento y les brinde seguridad al momento de operarlos. Por tal motivo es fundamental el acompañamiento de la compañía. La metodología de medición será la utilizada por Naranja X.

Planes de Acción

A continuación se desarrollarán los tres planes de acción asociados a cada uno de los objetivos específicos.

Plan de Acción N° 1

Objetivo N° 1			1/1/2024	31/12/2024	Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceros	Recursos Económicos (en miles de pesos)	Observaciones
ID	Descripción	Tiempo		Área	Responsable					
		Inicio	Fin							
1.1. Estructura y Organigrama de la UNE	1.1.1	Definir Estructura y Organigrama de la UNE	1/1/2024	31/1/2024	Recursos Humanos	RRHH / GCIA GGAL	Propios	No	\$ -	
	1.1.2	Reclutar al Gerente de la UNE	1/2/2024	1/3/2024	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Propios	No	\$ 4.501.740,75	
	1.1.3	Reclutar Equipo de la UNE	1/3/2024	31/5/2024	Recursos Humanos	RRHH / GCIA UNE	Propios	No	\$ 9.003.481,50	
	1.1.4	Inducción del Equipo	3/6/2024	28/6/2024	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Notebook	No	\$ 4.501.740,75	Se adquieren 14 Notebook para el nuevo equipo
1.2. Equipo IT y Desarrollo	1.2.1	Definir Equipo de Desarrollo y Soporte IT	1/1/2024	30/1/2024	Recursos Humanos	RRHH / GCIA UNE / GCIA IT	Propios	No	\$ 29.900.676,00	
	1.2.2	Arquitectura IaaS, DB y Seguridad	30/1/2024	1/7/2024	Gerencia de Infraestructura IT	Arq IT / DBA / Seguridad	Propios	No	\$ 90.213.229,17	
	1.2.3	Desarrollo de AP	30/1/2024	30/8/2024	Gerencia de Desarrollo	Desarrolladores	Propios	No	\$ 305.079.395,83	
	1.2.4	Testing APP en entorno de Desarrollo	30/8/2024	31/10/2024	Gerencia de Desarrollo	Desarrolladores	Propios	No		
	1.2.5	Fine Tuning y Puesta en Producción	1/11/2024	29/11/2024	Gcia IT	Arq IT / DBA / Desarrollo	Propios	No		
	1.2.6	Lanzamiento On Line	2/12/2024	31/12/2024	Gcia IT	GCIA IT / Gcia UNE	Propios	No		
1.3. Matrícula ALYC	1.3.1	Armado de la información para presentar a CNV	1/3/2024	30/4/2024	GCIA UNE	GCIA UNE / Legales	Propios	No	\$ 12.205.715,60	
	1.3.2	Registro y presentación de la documentación en CNV	1/5/2024	28/6/2024	GCIA UNE	GCIA UNE / Legales	Propios	No	\$ 12.205.715,60	

Tabla 1: Plan de Acción N° 1 -Fuente Elaboración propia.

Plan de Acción N° 2

Objetivo N° 2		1/7/2024	31/12/2024							
ID	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceros	Recursos Económicos (en miles de Pesos)	Observaciones	
		Inicio	Fin	Área	Responsable					
2.1 Plan de Marketing	2.1.1	Análisis de Mercado	1/7/2024	29/7/2024	Gcia de Mkt	Analista de Mkt	Propios	No	\$ 9.300.858,67	
	2.1.2	Segmentación del Mercado	30/7/2024	15/8/2024	Gcia de Mkt	Analista de Mkt	Propios	No	\$ 4.650.429,33	
	2.1.3	Definir la Propuesta de Valor	16/8/2024	20/8/2024	Gcia de Mkt	Analista de Mkt/Gte UNE	Propios	No	\$ 4.650.429,33	
	2.1.4	Estrategias de Marketing	2/9/2024	30/9/2024	Gcia de Mkt	Analista de Mkt/Gte UNE	Propios	No	\$ 9.300.858,67	
	2.1.5	Estrategias de Ventas	1/10/2024	18/10/2024	Gcia de Mkt	Analista de Mkt/Gte UNE	Propios	No	\$ 4.650.429,33	
	2.1.6	Estrategias de Fidelización	21/10/2024	31/10/2024	Gcia de Mkt	Analista de Mkt/Gte UNE	Propios	No	\$ 4.650.429,33	
	2.1.7	Presupuesto	1/11/2024	15/11/2024	Gcia de Mkt	Analista de Mkt	Propios	No	\$ 4.650.429,33	
	2.1.8	Cronograma	18/11/2024	29/11/2024	Gcia de Mkt	Analista de Mkt	Propios	No	\$ 4.650.429,33	
	2.1.9	Medición y Seguimiento	2/12/2024	30/12/2024	Gcia de Mkt	Analista de Mkt	Propios	No	\$ 9.300.858,67	

Tabla 2 - Plan de Acción N° 2 - Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción N° 3

Objetivo N° 3		1/7/2024	31/12/2024							
ID	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Terceros	Recursos Económicos (en pesos)	Observaciones	
		Inicio	Fin	Área	Responsable					
3.1. Contenido y Capacitaciones	3.1.1	Definir el Contenido	1/7/2024	31/7/2024	Gcia de Mkt	Analista de Comunicaciones / Gte UNE	Propios	No	\$ 3.239.721,33	
	3.1.2	Definir Metodología y Herramientas de Comunicación	22/7/2024	2/8/2024	Gcia de Mkt	Analista de Comunicaciones / Gte UNE	Propios	No	\$ 1.619.860,67	
	3.1.3	Desarrollo de las capacitaciones	1/8/2024	30/8/2024	Gcia de Mkt	Analista de Comunicaciones	Propios	No	\$ 3.239.721,33	
	3.1.4	Grabar los Webinars	2/9/2024	31/10/2024	Gcia de Mkt	Analista de Comunicaciones	Propios	No	\$ 3.239.721,33	
	3.1.5	Definir Cronograma	1/10/2024	30/10/2024	Gcia de Mkt	Analista de Comunicaciones	Propios	No	\$ 1.619.860,67	
	3.1.6	Comunicar a través de medios digitales.	1/11/2024	2/12/2024	Gcia de Mkt	Analista de Comunicaciones	Propios	No	\$ 3.239.721,33	Medios Digitales: Web Institucional / Redes Sociales / Newsletter
	3.1.7	Medición y Seguimiento	2/12/2024	31/12/2024	Gcia de Mkt	Analista de Comunicaciones	Propios	No	\$ 3.239.721,33	

Tabla 3- Plan de Acción N° 3 - Fuente: Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

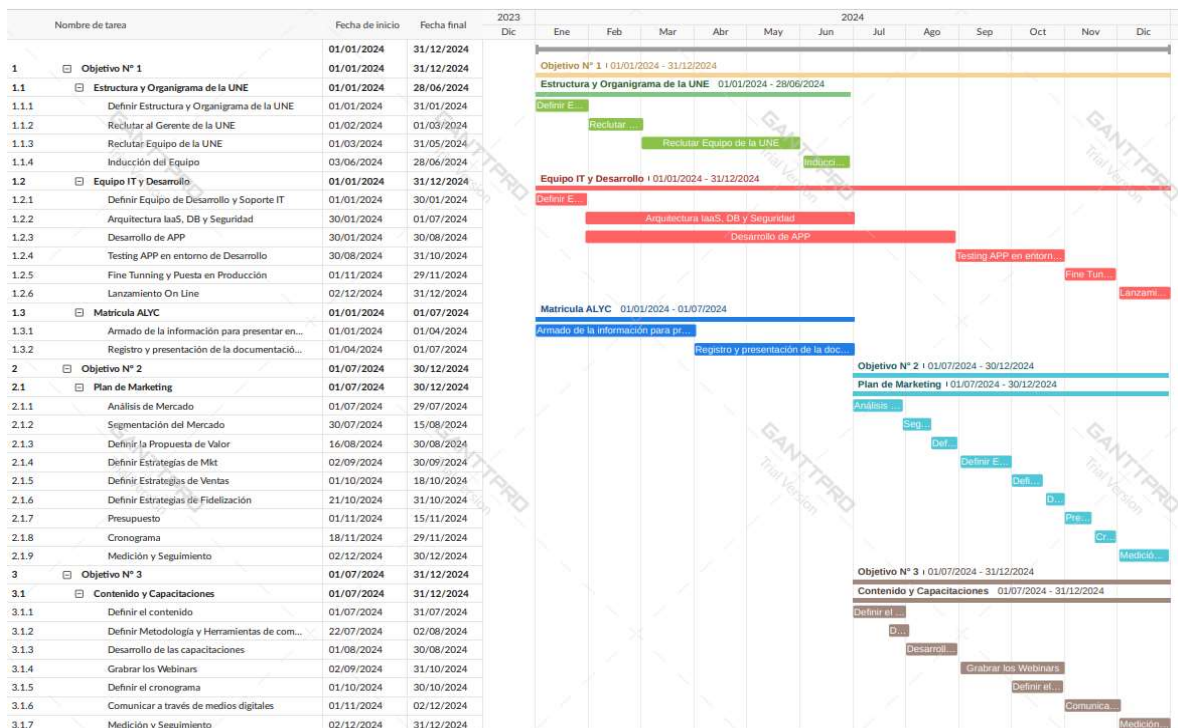


Tabla 4 - Diagrama de Gantt - Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto asociado a cada plan de acción:

Presupuesto							
PLAN DE ACCIÓN		Año	2024	2025	2026	2027	2028
		Ajuste por Inflación Promedio (REM)					
N°1	Equipo de la UNE		\$ 233.611.508,00	\$ 398.528.429,00	\$ 505.334.047,97	\$ 640.763.572,83	\$ 812.488.210,35
	Equipo IT y Desarrollo		\$ 425.193.301,00	\$ 21.745.945,00	\$ 32.858.122,90	\$ 41.664.099,83	\$ 52.830.078,59
	Recursos Humanos		\$ 18.006.963,00				
	Legales		\$ 24.411.431,20				
	Subtotal Plan de Acción N° 1		\$ 701.223.203,20	\$ 420.274.374,00	\$ 538.192.170,87	\$ 682.427.672,66	\$ 865.318.288,93
N°2	Equipo de Marketing		\$ 55.805.152,00	\$ 111.610.304,00	\$ 168.643.169,34	\$ 213.839.538,73	\$ 271.148.535,11
	Subtotal Plan de Acción N° 2		\$ 55.805.152,00	\$ 111.610.304,00	\$ 168.643.169,34	\$ 213.839.538,73	\$ 271.148.535,11
N°3	Equipo de Contenido y Capacitaciones		\$ 19.438.328,00	\$ 38.876.656,00	\$ 58.742.627,22	\$ 74.485.651,31	\$ 94.447.805,86
	Subtotal Plan de Acción N° 3		\$ 19.438.328,00	\$ 38.876.656,00	\$ 58.742.627,22	\$ 74.485.651,31	\$ 94.447.805,86
Total Presupuesto			\$ 776.466.683,20	\$ 570.761.334,00	\$ 765.577.967,43	\$ 970.752.862,70	\$ 1.230.914.629,90

Tabla 5 - Presupuesto - Fuente: Elaboración propia.

Los valores están expresados en pesos argentinos y ajustados por inflación según el índice REM que confecciona el BCRA. (Ver Anexo 2).

Evaluación Financiera

Se presenta el flujo de fondos junto con los indicadores financieros para determinar la viabilidad del proyecto.

Flujo de Fondos						
Año	0	1	2	3	4	5
Ajuste por Inflación Promedio (REM)		164,90%	51,1%	26,8%	26,8%	26,8%
INGRESOS						
Ingresos Operativos (*)	\$ -	\$ 1.339.306.257,02	\$ 2.023.691.754,36	\$ 2.566.041.144,53	\$ 3.253.740.171,27	\$ 4.125.742.537,17
Plan de Acción 1			\$ 301.720.000,00	\$ 603.440.000,00	\$ 905.160.000,00	\$ 1.206.880.000,00
Plan de Acción 2			\$ 146.220.000,00	\$ 292.440.000,00	\$ 438.660.000,00	\$ 584.880.000,00
Total de Ingresos	\$ -	\$ 1.339.306.257,02	\$ 2.471.631.754,36	\$ 3.461.921.144,53	\$ 4.597.560.171,27	\$ 5.917.502.537,17
EGRESOS						
Egresos Operativos (*)	\$ -	\$ 532.345.524,76	\$ 804.374.087,92	\$ 1.019.946.343,48	\$ 1.293.291.963,53	\$ 1.639.894.209,75
INV						
Inversión Inicial	-\$ 8.819.860,00					
PLAN						
Capital de Trabajo	-\$ 68.694.587,00					
Plan de Acción 1	\$ -	-\$ 701.223.203,20	-\$ 420.274.374,00	-\$ 538.192.170,87	-\$ 682.427.672,66	-\$ 865.318.288,93
Plan de Acción 2	\$ -	-\$ 55.805.152,00	-\$ 111.610.304,00	-\$ 168.643.169,34	-\$ 213.839.538,73	-\$ 271.148.535,11
Plan de Acción 3	\$ -	-\$ 19.438.328,00	-\$ 38.876.656,00	-\$ 58.742.627,22	-\$ 74.485.651,31	-\$ 94.447.805,86
Total de Egresos	-\$ 77.514.447,00	-\$ 1.308.812.207,96	-\$ 1.375.135.421,92	-\$ 1.785.524.310,90	-\$ 2.264.044.826,23	-\$ 2.870.808.839,65
Utilidad Bruta		\$ 30.494.049,06	\$ 1.096.496.332,45	\$ 1.676.396.833,63	\$ 2.333.515.345,04	\$ 3.046.693.697,51
Impuestos a las Ganancias (35%)		-\$ 10.672.917,17	-\$ 383.773.716,36	-\$ 586.738.891,77	-\$ 816.730.370,76	-\$ 1.066.342.794,13
Utilidad Neta con Planes de Acción	-\$ 77.514.447,00	\$ 19.821.131,89	\$ 712.722.616,09	\$ 1.089.657.941,86	\$ 1.516.784.974,28	\$ 1.980.350.903,38

(*) Valores tomados del Estado de Resultados de Tarjeta Naranja S.A.U - Ejercicio 2023

Tabla 6 - Flujo de Fondos - Fuente: Elaboración propia.

Flujos de Fondos	
Inversión	-\$ 77.514.447,00
Flujo del Periodo 1	\$ 19.821.131,89
Flujo del Periodo 2	\$ 712.722.616,09
Flujo del Periodo 3	\$ 1.089.657.941,86
Flujo del Periodo 4	\$ 1.516.784.974,28
Flujo del Periodo 5	\$ 1.980.350.903,38
V.A.N.	\$ 1.105.151.258,41
T.I.R. (5 años)	293%
Impuesto a la Ganancia	35%
Tasa Badlar	38,28%
Beneficios:	\$ 5.241.823.120,50
Inversión:	\$ 77.514.447,00
ROI:	6662%

Tabla 7 - Indicadores Financieros - Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores financieros dan como resultado un VAN > 0 arrojando un valor de \$1.105.151.258,41 y una TIR de 293%. Lo cual indica que es viable financieramente.

Por otro lado, el ROI (Retorno sobre la Inversión) es de 6662%, lo que indica que por cada peso invertido se obtendrá como resultado un retorno de \$ 66,62.

Conclusiones y Recomendaciones

Con esta nueva unidad de negocios NaranjaX pasaría a completar su ecosistema de soluciones brindando acceso a sus clientes al mercado de capitales y pudiendo salir a captar parte del ya existente. Esto lo puede lograr por el grado de madurez de la empresa, el mercado que se encuentra en momento de auge en temas de finanzas personales e inversión, el posicionamiento de la marca en todo el territorio nacional, el equipo de personas que la componen, la constante innovación en tecnología, en procesos para ser más eficientes, en la calidad y simplicidad de los servicios desarrollados.

Retomando, el mercado de capitales tiene un potencial de crecimiento muy grande, como se indicó en otro apartado el mismo ronda el 3% en Argentina, la posibilidad de penetración y desarrollo no tiene límites, las nuevas tecnologías e internet han brindado una ventana de conocimiento en temas relacionados a inversiones y acceso a las aplicaciones, ya sea a través de un Smartphone como en la web pudiendo operar desde cualquier lugar en cualquier momento.

Por tal motivo, la estrategia se basó en el desarrollo de la nueva unidad de negocios y nuevos servicios financieros en el mercado de capitales saliendo a captar clientes tanto dentro como fuera de la base existente. Acorde a los escenarios planteados los indicadores financieros avalan la viabilidad del proyecto, dando un Valor Actual Neto (VAN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de costo de capital y un retorno de inversión muy importante.

A modo de recomendación, para ser competitivos y rentables, ya que este tipo de negocios está basado en conocimiento, es muy importante mantener un staff de profesionales competentes y capacitados, innovar permanentemente a través de nuevas tecnologías como Inteligencia Artificial, Blockchain, Big Data, por nombrar algunas, brindando constantes mejoras a los servicios, aplicaciones y haciéndolos más simples de operar para los clientes y más eficientes para NaranjaX.

Es importante mantenerse actualizados en aspectos legales y de reglamentación de los organismos oficiales que regulan el mercado financiero y de capitales, por tal

motivo la operación deber ser lo más ágil posible para reflejar estos cambios debido a las decisiones que se vayan tomando en el país en materia económica y financiera.

En marketing digital y posicionamiento en las redes hay que mantenerse muy activo y en constante evolución adaptando la estrategia para llegar a los clientes, brindando información del mercado, recomendaciones y capacitaciones.

Por último y para finalizar, alienados con la perspectiva de ser la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida de la Argentina, la propuesta planteada está elaborada en ese sentido posicionando a Naranja X como un actor clave en el mercado de capitales y fortaleciendo además el propósito de inclusión y educación financiera.

Bibliografía

- Ámbito. (3 de julio 2023). Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/la-cnv-avanza-la-regulacion-las-alycs-cuales-son-las-nuevas-modificaciones-n5760380>
- Argentina.gob.ar. Inscribirse como Agente de Liquidación y Compensación Integral ALYC I. (2024). Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/inscribirse-como-agente-de-liquidacion-y-compensacion-integral-alyc-i>
- BCBA. Educación Financiera. (2024). Obtenido de: <https://www.labolsa.com.ar/capacitacion/invertir/como-invertir/costos/>
- BBVA Research. Situación Argentina (Marzo de 2024). Obtenido de <https://www.bbvarsearch.com/geography/argentina/>
- BCRA. (Lunes 5 de junio de 2023). Obtenido de https://www.bkra.gov.ar/pdfs/Noticias/BCRA_ENFS.pdf
- BCRA. Relevamiento de Expectativas de Mercado. (Abril de 2024). Obtenido de <https://www.bkra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-abr-2024.pdf>
- BYMA.(2024). Obtenido de <https://www.byma.com.ar/relacion-con-inversores/sustentabilidad/>
- Caja de Valores. Datos Relevantes. (2Q 2023). <https://cajadevalores.com.ar/InfoFin/Cifras>
- Cámara Argentina Fintech. PSAV. (7 de Marzo de 2024). Obtenido de <https://camarafintech.org/la-camara-argentina-fintech-impulsa-una-regulacion-inteligente-y-progresiva-que-potencie-a-la-industria-de-activos-virtuales/>

Cámara Argentina Fintech. Informe de Crédito Fintech.(Q4 2023). Obtenido de <https://camarafintech.org/primer-informe-de-credito-fintech-de-argentina/>

CNV. Informe Ejecutivo del Mercado de Capitales (Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.cnv.gov.ar/descargas/informes/blob/3e10f287-3aa2-4c88-b508-e4d96ee64afa>.

Chiavenato Idalberto (2016). *Planificación Estratégica*. New York: McGraw-Hill.

Colegio de Abogados de Córdoba. Aranceles (1 de Junio de 2024). Obtenido de <https://www.abogado.org.ar/aranceles-consulta-997.html>

El Cronista. (30 de Mayo de 2024). Obtenido de: <https://www.cronista.com/columnistas/con-la-estabilidad-economica-el-mercado-de-capitales-incorpora-herramientas-y-presenta-un-futuro-promisorio/>

Gartner. (16 de octubre de 2023). Obtenido de: <https://www.gartner.es/es/articulos/las-10-principales-tendencias-tecnologicas-estrategicas-de-gartner-para-2024>

Hill, Schilling & Jones. (2019). *Administración Estratégica*. Cengage Learning.

Infobae. (20 de mayo de 2024). Obtenido de: <https://www.infobae.com/politica/2024/05/20/javier-milei-es-el-presidente-sudamericano-que-mas-crecio-en-imagen-positiva-este-mes/>

Infobae. (17 de febrero de 2024). Obtenido de: <https://www.infobae.com/economia/2024/02/17/segun-un-estudio-privado-la-pobreza-ya-bordea-el-47-de-la-poblacion/>

Infobae. (14 de Noviembre de 2023). Obtenido de: <https://www.infobae.com/economia/2023/11/14/proponen-cambios-para-impulsar-el-mercado-de-capitales-argentino-uno-de-los-mas-pequenos-del-mundo/>

Naranja X. Obtenido de: <https://www.naranjax.com/guia/que-es-salud-financiera>

Naranja X. (23 de febrero de 2024). Obtenido de: <https://blog.naranjax.com/como-se-logra-la-inteligencia-financiera/>

Memoria. Tarjeta Naranja S.A.U (2023). Obtenido de: <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/443102.pdf>

Population Today. Población Mundial (Junio 2024). Obtenido de: <https://populationtoday.com/es/ar-argentina/>

Randstad. Reporte Salarial. (Marzo 2024). Obtenido de: <https://www.randstad.com.ar/reporte-salarial-gracias-marzo-2024/>

Stephen P. Robbins & Coulter Mary. (2014). *Administración*. Prentice Hall.

Taquion. Monitor Nacional Fintech (Abril 2024). <https://www.taquion.com.ar/monitor-nacional-fintech-2024/>

Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. New York: McGraw-Hill.

UIF. (21 de diciembre de 2023) Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/hacia-una-regulacion-para-proveedores-de-activos-virtuales>

Anexos

Anexo 1: FODA.

A continuación, se desarrolla la herramienta que permitió definir el cuadro de la situación actual de Naranja X, identificando las fortalezas y debilidades internas, y las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

Fortalezas:

Marca reconocida: es una marca establecida y reconocida en Argentina, lo que brinda una ventaja competitiva del mercado.

Amplia red de distribución: La empresa cuenta con una amplia red de sucursales y puntos de venta en todo el país, lo que facilita el acceso de los clientes a sus servicios.

Empresa triple impacto: a través de su modelo sustentable con foco en la inclusión y educación financiera.

Modelo operativo: centrado en cliente, ágil e innovador para afrontar los desafíos que impone el mercado.

Equipos de Trabajo: multidisciplinarios orientados al cliente y al producto.

Múltiples canales de atención: siempre trabajando para mejorar la experiencia del cliente.

Tecnologías de Avanzada: la empresa ha invertido en tecnología de vanguardia para mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus procesos internos.

La ciberseguridad: tema central, adecuando sus productos y servicios a la Norma ISO/IEC 27001 - 27005 y BCRA.

Gobierno Corporativo: con un enfoque transparente y ético. A través de los diferentes programas y reportando en conjunto con el Grupo Galicia al ASG.

Mejora continua: en la calidad en los procesos y el compromiso con el planeta, la primera fintech con carbono neutral a través de Norma ISO 14064:2006 y GHG Protocolol.

Propuestas de Valor: para los colaboradores, a través de distintos programas de desarrollo e inclusión buscando un equilibrio con la vida personal, potenciando las capacidades.

La Fintech: con una amplia adopción y un enorme potencial de crecimiento.

Debilidades:

Dependencia de la economía nacional: La empresa está expuesta a los ciclos económicos de Argentina, lo que puede afectar su desempeño financiero.

Riesgo crediticio: La concesión de préstamos personales y tarjetas de crédito conlleva un riesgo crediticio, especialmente en un contexto económico volátil como el argentino.

Competencia intensa: El sector financiero en Argentina es altamente competitivo, con la presencia de numerosas instituciones financieras que ofrecen productos similares.

Alta dependencia de la presidencia en la toma de decisiones.

Oportunidades:

Crecimiento del mercado financiero: El mercado financiero en Argentina está en constante crecimiento, lo que brinda oportunidades para que Naranja X expanda su base de clientes y aumente su participación en el mercado.

Innovación tecnológica: La continua innovación tecnológica ofrece oportunidades para desarrollar nuevos productos y servicios financieros, así como para mejorar la eficiencia operativa.

Expansión en el Mercado de Capital: Naranja X podría explorar oportunidades de expansión en otros servicios financieros, aprovechando su experiencia y conocimiento del mercado argentino.

Amenazas:

Inestabilidad económica: La inestabilidad económica y la inflación en Argentina pueden afectar la capacidad de los clientes para destinar ahorros a este nuevo segmento.

Regulaciones gubernamentales: Cambios en las regulaciones gubernamentales pueden impactar en la operación y rentabilidad de la empresa, especialmente en un sector altamente regulado como el financiero.

Avances tecnológicos: La rápida evolución tecnológica podría permitir la entrada de nuevos competidores al mercado o cambiar las preferencias de los consumidores hacia servicios financieros digitales.

Conocimiento: Bajo conocimiento sobre instrumentos financieros en el Mercado de Capitales.

A continuación se va a realizar el FODA cruzado de la empresa Naranja X, con la finalidad de elaborar cuatro estrategias en base a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ul style="list-style-type: none"> - Marca reconocida. - Amplia Red de distribución. - Modelo Operativo, Procesos y Equipos de Trabajo. - Tecnología de Avanzada. - Mejora continua. - Fintech. 	<ul style="list-style-type: none"> - Economía Nacional. - Riesgo Crediticio. - Competencia Intensa. - Toma de Decisiones. - RRHH idóneos.
Oportunidades (O)	Estrategia FO	Estrategia DO
<ul style="list-style-type: none"> - Baja penetración en el mercado de capitales. - Madurez Tecnológica y accesible. - Difusión y accesibilidad a fuentes de conocimiento y capacitaciones. - Posicionamiento de la marca a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un nuevo servicio con acceso al mercado de capitales a través de las plataformas digitales ya existentes. - Desarrollar contenido para capacitaciones y adopción de este nuevo servicio. - Implementar una campaña de marketing apuntada a desplegar este nuevo servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un área que mitigue las amenazas y riesgos de las variables financieras. (2) - Búsqueda interna de RRHH con perfiles acorde a la UN. - Dentro del plan marketing armar una estrategia diferenciadora de la competencia.

Amenazas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
<ul style="list-style-type: none"> - Marco regulatorio. - Inestabilidad en la economía argentina. - Avances tecnológicos. - Desconocimiento de los instrumentos a operar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un área de compliance. (1) - Utilizar el área de I+D+i para monitorear los avances tecnológicos. - Desarrollar contenido para capacitaciones y adopción de este nuevo servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se combinan (1) y (2).

Anexo 2: Plan de Acción N° 1 – Estructura Organizativa y Sueldos.

Estructura Organizativa

Estructura Organizativa						
Plan de Acción	Estructura Organizativa	Rol	Referencia	Sueldos	Dotación	Asignación
N° 1	Equipo de la UNE	Gte de Inversiones	Gte Área Adm Y Finanzas	\$ 5.284.199,00	1	Permanente
		Jefe de Trading	Jefe de Adm y Finanzas	\$ 2.801.976,00	1	Permanente
		Jefe de Análisis y Estrategia	Jefe de Adm y Finanzas	\$ 2.801.977,00	1	Permanente
		Jefe de Gestión de Riegos	Jefe de Adm y Finanzas	\$ 2.801.978,00	1	Permanente
		Jefe de Operaciones y Back-Office	Jefe de Adm y Finanzas	\$ 2.801.979,00	1	Permanente
		Jefe de Compliance y Asuntos Regulatorios	Jefe de Adm y Finanzas	\$ 2.801.980,00	1	Permanente
		Analistas de Trader	Analista de Adm Y Finanzas	\$ 1.420.243,00	2	Permanente
		Analista de Análisis y Estrategia	Analista de Adm Y Finanzas	\$ 1.420.243,00	2	Permanente
		Analista de Gestión de Riesgo	Analista de Adm Y Finanzas	\$ 1.420.243,00	1	Permanente
		Analista de Operaciones y Back-Office	Analista de Adm Y Finanzas	\$ 1.420.243,00	2	Permanente
	Analista de Compliance y Asuntos Regulatorios	Analista de Adm Y Finanzas	\$ 1.420.243,00	1	Permanente	
	Equipo IT y Desarrollo	Lider de Proyecto	Project Leader	\$ 4.600.104,00	1	Proyecto
		Seguridad Informática	Seguridad Informática	\$ 5.037.500,00	1	Proyecto
		Arquitecto de Software	Arquitecto de Software	\$ 7.641.500,00	1	Proyecto
		Desarrollador Back-end	Desarrollador Back-end	\$ 4.719.750,00	2	Proyecto
		Desarrollador Front-end	Desarrollador Front-end	\$ 4.719.750,00	2	Proyecto
		DBA	DBA	\$ 3.975.750,00	1	Proyecto
		Desarrollador Mobile	Desarrollador Mobile	\$ 5.281.625,00	2	Proyecto
		Help Desk	Help Desk	\$ 1.672.765,00	1	Permanente
	RRHH	Analista de RRHH	Analista de RRHH	\$ 1.002.789,00	2	Proyecto
Legales	Abogado/a	Abogado/a	\$ 4.068.571,87	2	Proyecto	

Dentro de la estructura, se presentan aquellos roles que son parte de la unidad de negocios y quedan asignados en forma permanente y aquellos que solo entran para desarrollar el proyecto. También hay posiciones, por ejemplo la de Help Desk que reporta a la Gcia IT pero el recurso es dedicado a la nueva unidad de negocios como primer nivel de soporte.

Sueldos

Los sueldos tomados como referencia pertenece al segmento vertical Banca & Servicios Financieros de Buenos Aires en la opción de máxima. La modalidad de trabajo es híbrida.

Equipo de la Unidad de Negocio (UNE)

Gerente de Administración y Finanzas	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$3.103.763	\$2.731.311	\$2.793.386	\$2.560.604	\$2.483.010	\$3.817.628
	\$6.059.493	\$5.332.354	\$5.453.544	\$4.999.082	\$4.847.594	\$7.453.176
Banca & Serv Financieros	\$2.722.543	\$2.395.837	\$2.450.288	\$2.246.098	\$2.178.034	\$3.348.727
	\$5.284.199	\$4.650.095	\$4.755.779	\$4.359.464	\$4.227.359	\$6.499.565

Jefe de Administración y Finanzas	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$2.052.256	\$1.805.986	\$1.847.031	\$1.693.112	\$1.641.805	\$2.524.275
	\$2.512.107	\$2.210.655	\$2.260.897	\$2.072.489	\$2.009.686	\$3.089.892
Banca & Serv Financieros	\$2.332.256	\$2.052.385	\$2.099.030	\$1.924.111	\$1.865.805	\$2.868.675
	\$2.801.976	\$2.465.739	\$2.521.779	\$2.311.630	\$2.241.581	\$3.446.431

Analista de Administración y finanzas	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$893.303	\$786.107	\$803.973	\$736.975	\$714.643	\$1.098.763
	\$1.345.442	\$1.183.989	\$1.210.898	\$1.109.989	\$1.076.353	\$1.654.893
Banca & Serv Financieros	\$957.145	\$842.287	\$861.430	\$789.644	\$765.716	\$1.177.288
	\$1.420.243	\$1.249.813	\$1.278.218	\$1.171.700	\$1.136.194	\$1.746.898

Equipo IT y Desarrollo

Project Leader	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$2.976.000	\$2.737.920	\$2.737.920	\$2.618.880	\$2.618.880	\$2.976.000
	\$4.556.294	\$4.191.790	\$4.191.790	\$4.009.539	\$4.009.539	\$4.556.294
Banca & Serv Financieros	\$2.927.338	\$2.693.151	\$2.693.151	\$2.576.057	\$2.576.057	\$2.927.338
	\$4.600.104	\$4.232.096	\$4.232.096	\$4.048.092	\$4.048.092	\$4.600.104

Responsable de Seguridad Informática	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$3.487.500	\$3.208.500	\$3.208.500	\$3.069.000	\$3.069.000	\$3.487.500
	\$5.037.500	\$4.634.500	\$4.634.500	\$4.433.000	\$4.433.000	\$5.037.500
Banca & Serv Financieros	\$3.487.500	\$3.208.500	\$3.208.500	\$3.069.000	\$3.069.000	\$3.487.500
	\$5.037.500	\$4.634.500	\$4.634.500	\$4.433.000	\$4.433.000	\$5.037.500

Arquitecto de Software	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$5.115.000	\$4.705.800	\$4.705.800	\$4.501.200	\$4.501.200	\$5.115.000
	\$7.641.500	\$7.030.180	\$7.030.180	\$6.724.520	\$6.724.520	\$7.641.500
Banca & Serv Financieros	\$5.115.000	\$4.705.800	\$4.705.800	\$4.501.200	\$4.501.200	\$5.115.000
	\$7.641.500	\$7.030.180	\$7.030.180	\$6.724.520	\$6.724.520	\$7.641.500

Desarrollador Back-end	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$3.000.028	\$2.760.026	\$2.760.026	\$2.640.025	\$2.640.025	\$3.000.028
	\$4.250.039	\$3.910.036	\$3.910.036	\$3.740.034	\$3.740.034	\$4.250.039
Banca & Serv Financieros	\$3.255.000	\$2.994.600	\$2.994.600	\$2.864.400	\$2.864.400	\$3.255.000
	\$4.719.750	\$4.342.170	\$4.342.170	\$4.153.380	\$4.153.380	\$4.719.750

Desarrollador Front-end	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$3.065.722	\$2.820.464	\$2.820.464	\$2.697.835	\$2.697.835	\$3.065.722
	\$4.343.105	\$3.995.657	\$3.995.657	\$3.821.932	\$3.821.932	\$4.343.105
Banca & Serv Financieros	\$3.371.250	\$3.101.550	\$3.101.550	\$2.966.700	\$2.966.700	\$3.371.250
	\$4.719.750	\$4.342.170	\$4.342.170	\$4.153.380	\$4.153.380	\$4.719.750

Soporte Técnico / Help Desk	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$930.000	\$855.600	\$855.600	\$818.400	\$818.400	\$930.000
	\$1.782.500	\$1.639.900	\$1.639.900	\$1.568.600	\$1.568.600	\$1.782.500
Banca & Serv Financieros	\$912.417	\$839.424	\$839.424	\$802.927	\$802.927	\$912.417
	\$1.672.765	\$1.538.944	\$1.538.944	\$1.472.033	\$1.472.033	\$1.672.765

DBA Database administrator	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$1.976.904	\$1.818.752	\$1.818.752	\$1.739.676	\$1.739.676	\$1.976.904
	\$3.163.046	\$2.910.002	\$2.910.002	\$2.783.480	\$2.783.480	\$3.163.046
Banca & Serv Financieros	\$2.511.000	\$2.310.120	\$2.310.120	\$2.209.680	\$2.209.680	\$2.511.000
	\$3.975.750	\$3.657.690	\$3.657.690	\$3.498.660	\$3.498.660	\$3.975.750

Desarrollador Mobile	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$3.193.461	\$2.937.984	\$2.937.984	\$2.810.246	\$2.810.246	\$3.193.461
	\$5.961.127	\$5.484.237	\$5.484.237	\$5.245.792	\$5.245.792	\$5.961.127
Banca & Serv Financieros	\$3.820.750	\$3.515.090	\$3.515.090	\$3.362.260	\$3.362.260	\$3.820.750
	\$5.281.625	\$4.859.095	\$4.859.095	\$4.647.830	\$4.647.830	\$5.281.625

Recursos Humanos

Analista de Recursos Humanos	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$1.048.681	\$922.839	\$943.813	\$865.162	\$838.945	\$1.289.877
	\$1.315.966	\$1.158.050	\$1.184.370	\$1.085.672	\$1.052.773	\$1.618.638
Banca & Serv Financieros	\$1.114.210	\$980.505	\$1.002.789	\$919.223	\$891.368	\$1.370.478
	\$1.385.151	\$1.218.933	\$1.246.636	\$1.142.750	\$1.108.121	\$1.703.736

(Randstad, 2024)

Legales

VALOR DEL JUS

Vigencia 01/06/2024

\$ 23.472,53

(Colegio de Abogados de Córdoba, 2024)

Anexo 3: Plan de Acción N° 2 – Estructura Organizativa y Sueldos.

Estructura Organizativa

Estructura Organizativa						
Plan de Acción	Estructura Organizativa	Rol	Referencia	Sueldos	Dotación	Asignación
N° 2	Equipo de Marketing	Analista de BI Marketing	Analista de BI Marketing	\$ 1.385.316,00	1	Permanente
		Analista de Marketing	Analista de Marketing	\$ 1.610.517,00	1	Permanente
		Analista de Marketing Digital	Analista de Marketing Digital	\$ 1.395.000,00	1	Permanente
		Community Manager	Community Manager	\$ 1.495.256,00	1	Permanente
		Jefe de Marketing	Jefe de Marketing	\$ 2.699.319,00	1	Permanente

Naranja X ya cuenta con un área de marketing, esta nueva estructura se sumaría a la dirección existente como una nueva jefatura y dedicada a la nueva unidad de negocios ya que se requieren recursos dedicados por la dinámica que presenta este tipo de vertical.

Sueldos

Los sueldos tomados como referencia pertenece al segmento vertical Banca & Servicios Financieros de Buenos Aires en la opción de máxima. La modalidad de trabajo es híbrida.

Jefe de Marketing	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$1.426.229	\$1.255.082	\$1.212.295	\$1.176.639	\$1.212.295	\$1.754.262
	\$2.699.319	\$2.375.401	\$2.294.421	\$2.226.938	\$2.294.421	\$3.320.162
Banca & Serv Financieros	\$1.663.934	\$1.464.262	\$1.414.344	\$1.372.746	\$1.414.344	\$2.046.639
	\$2.699.319	\$2.375.401	\$2.294.421	\$2.226.938	\$2.294.421	\$3.320.162

Analista de Marketing	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$903.952	\$795.478	\$768.359	\$745.761	\$768.359	\$1.111.861
	\$1.540.525	\$1.355.662	\$1.309.446	\$1.270.933	\$1.309.446	\$1.894.846
Banca & Serv Financieros	\$970.227	\$853.800	\$824.693	\$800.437	\$824.693	\$1.193.379
	\$1.610.517	\$1.417.255	\$1.368.939	\$1.328.676	\$1.368.939	\$1.980.935

Community Manager	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$898.609	\$790.776	\$763.818	\$741.353	\$763.818	\$1.105.290
	\$1.374.830	\$1.209.850	\$1.168.605	\$1.134.235	\$1.168.605	\$1.691.041
Banca & Serv Financieros	\$928.404	\$816.995	\$789.143	\$765.933	\$789.143	\$1.141.936
	\$1.495.256	\$1.315.825	\$1.270.967	\$1.233.586	\$1.270.967	\$1.839.164

Analista de BI Marketing	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$881.564	\$775.776	\$749.329	\$727.290	\$749.329	\$1.084.324
	\$1.385.314	\$1.219.076	\$1.177.517	\$1.142.884	\$1.177.517	\$1.703.936
Banca & Serv Financieros	\$881.566	\$775.778	\$749.331	\$727.292	\$749.331	\$1.084.326
	\$1.385.316	\$1.219.078	\$1.177.518	\$1.142.885	\$1.177.518	\$1.703.938

Analista de Marketing Digital	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$881.564	\$775.776	\$749.329	\$727.290	\$749.329	\$1.084.324
	\$1.395.000	\$1.227.600	\$1.185.750	\$1.150.875	\$1.185.750	\$1.715.850
Banca & Serv Financieros	\$881.563	\$775.775	\$749.328	\$727.289	\$749.328	\$1.084.322
	\$1.395.000	\$1.227.600	\$1.185.750	\$1.150.875	\$1.185.750	\$1.715.850

(Randstad, 2024)

Anexo 4: Plan de Acción N°3 – Estructura Organizativa y Sueldos.

Estructura Organizativa

Estructura Organizativa						
Plan de Acción	Estructura Organizativa	Rol	Referencia	Sueldos	Dotación	Asignación
N° 3	Equipo de Contenido y Capacitaciones	Analista de Comunicaciones	Analista de Comunicaciones	\$ 1.495.256,00	2	Permanente

El equipo es parte de la Jefatura de Marketing.

Sueldos

Los sueldos tomados como referencia pertenece al segmento vertical Banca & Servicios Financieros de Buenos Aires en la opción de máxima. La modalidad de trabajo es híbrida.

Analista de Comunicaciones	Buenos Aires	Cuyo	Litoral	NEA	NOA	Patagonia
Automotriz	\$898.609	\$790.776	\$763.818	\$741.353	\$763.818	\$1.105.290
	\$1.374.830	\$1.209.850	\$1.168.605	\$1.134.235	\$1.168.605	\$1.691.041
Banca & Serv Financieros	\$928.404	\$816.995	\$789.143	\$765.933	\$789.143	\$1.141.936
	\$1.495.256	\$1.315.825	\$1.270.967	\$1.233.586	\$1.270.967	\$1.839.164

(Randstad, 2024)

Anexo 5: Recursos Físicos.

Se deben adquirir 14 Notebook para el equipo de la nueva unidad de negocios.

Proveedor: Venex.

Cotización: <https://www.venex.com.ar/notebooks?vmm=3&man=102>

Presupuesto: 14 x \$ 692990 = \$8819860,00 (Valores en pesos argentinos).



Anexo 6: Objetivos Específicos N° 1 y 2 – Análisis de Mercado.

Escenarios:

Ticket Promedio: \$ 100.000.

Penetración del mercado: 20%.

Activos que se consideran operar en esta planificación:

Compra/Venta - Acciones Argentinas en Pesos.

Compra/Venta - Cedears en Pesos.

Compra/Venta - Títulos Públicos en Pesos.

Compra/Venta - Títulos Privados en Pesos.

Objetivo Específico N° 1 – Análisis de Mercado

Objetivo N° 1			Año				
			2024	2025	2026	2027	2028
Clientes Activos		3700000					
Clientes Nuevos							
Nuevos por año		600000					
Cantidad de Meses en 5 años		60					
Total de Clientes Nuevos en 5 años		36000000					
Clientes Activos + Nuevos		39700000					
Porcentaje de Clientes en la APP	76%	30172000					
Penetración de Mercado							
Porcentaje de Penetración (clientes)	20%	6034400					
Ticket Promedio (*)		\$ 100.000,00					
Comisión Promedio por Operaciones en la APP (Derecho de Mercado + Comisión (**))		0,50%					
Total			\$ 301.720.000,00	\$ 603.440.000,00	\$ 905.160.000,00	\$ 1.206.880.000,00	

Condiciones de contorno:

(*) Para este escenario se toma un ticket promedio de \$ 100000, basado en los datos proporcionado por Naranja X del consumo pudiendo trasladar parte al ahorro.

(**) Se toma un valor promedio acorde a los valores que utilizan otros agentes.

Los montos abonados en concepto de derecho de mercado constituyen un porcentaje fijado por el mercado en el que se realiza la operación, que se aplica sobre el monto negociado según el tipo de instrumento negociado.

La comisión que el agente intermediario le cobra al inversor no es fija, sino que es determinada libremente por cada agente habilitado.

Objetivo Específico N° 2 – Análisis de Mercado

Objetivo N° 2			Año				
			2024	2025	2026	2027	2028
Población (Personas)		46700000					
10 de 8 usa billetera virtual	80%	37360000					
10 de 4 la usa para generar rendimientos	40%	14944000					
PEA Promedio		14300000					
Promedio		14622000					
Penetración de Mercado							
Porcentaje de Penetración (clientes)	20%	2924400	No hay ingresos puesta en marcha del proyecto	10%	20%	30%	40%
				292440	584880	877320	1169760
Ticket Promedio (*)		\$ 100.000,00		\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Comisión Promedio por Operaciones en la APP (Derecho de Mercado + Comisión)		0,50%		0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Total				\$ 146.220.000,00	\$ 292.440.000,00	\$ 438.660.000,00	\$ 584.880.000,00

Condiciones de contorno:

(*) Para este escenario se toma un ticket promedio de \$ 100000, basado en los datos proporcionado por Naranja X del consumo pudiendo trasladar parte al ahorro.

(**) Se toma un valor promedio acorde a los valores que utilizan otros agentes.

Los montos abonados en concepto de derecho de mercado constituyen un porcentaje fijado por el mercado en el que se realiza la operación, que se aplica sobre el monto negociado. La comisión que el agente intermediario le cobra al inversor no es fija, sino que es determinada libremente por cada agente habilitado.

Nivel de Consumos de NaranjaX

Nivel de consumo

Durante el ejercicio fiscal del año 2023, Tarjeta Naranja S.A.U. experimentó un robusto crecimiento y eficiencia en sus operaciones, consolidando su posición en el mercado financiero y ampliando de manera significativa su cartera de productos y servicios.

Con un total de 8.7 millones de tarjetas de crédito emitidas, tanto para titulares como adicionales, la entidad cuenta con una base sólida de más de 3.7 clientes activos, atrayendo mensualmente un promedio de 50 mil nuevos clientes, de los cuales el 76% se da de alta por medio de la app.

El volumen financiero movilizado en la economía nacional a través de las compras realizadas asciende a \$366.000 millones mensuales, evidenciando un promedio de 6.5 transacciones mensuales por cliente. El ticket de compra promedio es de \$20 mil y el saldo promedio en resumen de cuenta es de \$115 mil.

(NaranjaX,2023)

Aranceles y Comisiones



[Sobre Nosotros](#) [Instrumentos](#) [Herramientas](#) [¿Como Comenzar?](#) [Contacto](#)

Tabla de Comisiones

Operaciones a través de la Plataforma Online

CONCEPTO	COMISIÓN	MÍNIMO
Compra-Venta de acciones ⁽¹⁾	1% + IVA + 0,08% Derechos de Mercado	BONIFICADO
Compra-Venta de Títulos Públicos ⁽¹⁾⁽³⁾	1% + 0,01% Derechos de Mercado	BONIFICADO
Opciones sobre Títulos Privados	1,50% + IVA + 0,20% Derechos de Mercado	BONIFICADO
Opciones sobre Títulos Públicos	1,50% + 0,06% Derechos de Mercado	BONIFICADO
Suscripción Letras ⁽³⁾	0,30% + 0,0025% Derechos de Mercado	BONIFICADO
Cedears Emisión/Cancelación gestión	US\$ 10 + IVA SEGÚN ESPECIE/COSTO AGENTE CONVERSOR	US\$ 10 + IVA

(Patente de Valores S.A., 2024)

Concepto	Comisión operador	Comisión web		Planes especiales		
	Todos	Personas humanas	Personas jurídicas	Cocos Gold	Cocos Pro	Cocos AFI
Compra / Venta de acciones en pesos	Max. 1% + IVA	0.0%	0.40% + IVA	0.0%	0.0% + IVA	0.5% + IVA
Compra / Venta de CEDEARs en pesos	Max. 1% + IVA	0.0%	0.25% + IVA	0.0%	0.0% + IVA	0.5% + IVA
Compra / Venta de Títulos Públicos en pesos	Max. 0.75%	0.0%	0.40% + IVA	0.0%	0.0% + IVA	0.50%
Compra / Venta de Títulos Privados en pesos (ON, FF, VCP)	Max. 0.75% + IVA	0.0%	0.25% + IVA	0.0%	0.0% + IVA	0.5% + IVA
Compra / Venta de letras en pesos	0.25% + IVA	0.0% + IVA	0.25% + IVA	0.25% + IVA	0.0% + IVA	0.50%

(Cocos Capital S.A., 2024)

BALANZ		Inversiones	¿Cómo invertir?	Investment Ideas	Reportes	Balanz University	Eventos	Sobre Nosotros	Abrir Cuenta	Ingresar
Aranceles y comisiones										

Se hace saber que, en función a los volúmenes y frecuencia de operaciones podrán aplicarse bonificaciones. La presente tabla de aranceles y comisiones fue aprobada por Acta de Directorio N° 231 de fecha 17 de septiembre de 2021.

	Trading online	Trading asistido
Apertura de cuenta		Sin cargo
Mantenimiento de cuenta		Sin cargo
Compra / Venta Acciones, CEDEARs y Obligaciones Negociables (*)	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Compra / Venta de Títulos Públicos	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Colocaciones primarias	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Compra / Venta Opciones	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Compra / Venta Futuros	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Negociación secundaria en Mercados del Exterior - mín. US\$ 10.-	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Negociación Cheques de pago diferido y Facturas Electrónicas	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Caución Bursátil Tomadora (prorrata 30 días)	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Caución Bursátil Colocadora (prorrata 30 días)	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Préstamo de Títulos Valores (% con detalle de prorrata 30 días)	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Suscripciones y Rescates F.C.I. del Exterior	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Gastos de Asesoramiento (s/ Valor Cartera) - anual	Hasta 0.60%	Hasta US\$ 400
Arancel de éxito		5/ acuerdo expreso en cuenta hasta 20%
Renta Títulos Valores	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Amortización Títulos Valores	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Transferencia monetaria	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Comisión sobre Valores al Cobro	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Comisión por Cheques Rechazados	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Transferencias locales de Títulos Valores	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Transferencias internacionales de Títulos Valores	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Gastos por Conversión de Títulos Valores	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%

(*) bonificación por trading intradiario 50%

(Balanz Capital Valores S.A.U., 2024)

Anexo 7: Información Financiera.

Inflación

Cuadro 10.1 | Expectativas de inflación – IPC– Nivel general

Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
abr-24	var. % mensual	9,0	9,1	0,9	11,1	7,0	10,1	9,7	8,5	8,0	39
may-24	var. % mensual	7,5	7,5	1,1	9,9	5,6	9,0	8,2	6,6	6,1	39
jun-24	var. % mensual	6,8	6,7	1,1	8,8	5,0	8,0	7,5	6,0	5,3	39
jul-24	var. % mensual	6,3	6,4	1,1	8,2	4,5	7,9	7,2	6,0	5,0	39
ago-24	var. % mensual	6,0	6,1	1,4	11,5	3,8	7,5	7,0	5,0	4,8	39
sep-24	var. % mensual	5,8	5,8	1,3	10,0	3,0	7,2	6,5	5,0	4,4	39
oct-24	var. % mensual	5,2	5,4	1,2	8,6	3,0	6,9	6,2	4,8	4,0	39
próx. 12 meses	var. % i.a.; abr-25	88,0	89,8	20,0	135,0	45,2	115,2	99,5	78,3	68,6	35
próx. 24 meses	var. % i.a.; abr-26	41,2	43,4	19,4	110,0	7,2	64,2	50,8	29,3	27,9	28
2024	var. % i.a.; dic-24	161,3	164,9	20,7	211,0	122,0	190,2	181,8	153,0	139,3	39
2025	var. % i.a.; dic-25	48,9	51,1	15,9	82,0	12,7	78,5	59,1	42,3	39,1	35
2026	var. % i.a.; dic-26	25,6	26,8	11,0	50,0	6,2	44,1	30,3	19,9	15,3	24

Fuente: REM - BCRA (abr-24)

(BCRA, 2024)

Se tomó como referencia el IPC promedio hasta 2026 y se consideró el mismo valor hasta el año 2028.

Tasa de Referencia

Cuadro 10.3 | Expectativas de Tasa de interés (BADLAR)

Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
may-24	TNA; %	50,50	51,00	5,70	70,0	40,0	56,7	53,8	48,5	45,0	34
jun-24	TNA; %	46,10	47,68	7,69	70,0	30,0	55,3	51,1	42,3	40,0	34
jul-24	TNA; %	45,75	46,29	8,71	66,0	30,0	55,9	50,6	40,3	35,0	34
ago-24	TNA; %	46,01	47,48	12,20	81,9	25,0	64,7	53,1	40,0	35,0	34
sep-24	TNA; %	43,62	46,27	13,14	81,9	25,0	65,0	53,1	37,4	32,5	34
oct-24	TNA; %	42,41	45,00	13,30	81,9	20,0	60,0	53,4	36,3	32,5	34
próx. 12 meses	TNA; %; abr-25	38,00	37,35	13,18	67,9	10,0	55,0	41,6	30,0	20,0	31
2024	TNA; %; dic-24	40,00	43,30	13,89	72,0	20,0	61,4	53,1	34,1	29,3	34
2025	TNA; %; dic-25	34,00	32,01	12,43	60,1	8,0	40,0	36,5	26,2	13,5	31

Fuente: REM - BCRA (abr-24)

(BCRA, 2024)

A modo de referencia para este caso se tomó la tasa actual 38,28%, en este tipo de contextos lo recomendable sería hacer distintos tipos de escenarios (pesimista, moderado, optimista) con un análisis de sensibilidad o simulación del proyecto por las variaciones del contexto.

Estado de Resultados

Tarjeta Naranja S.A.U.

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

Estado de ResultadosPor los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2023 y 2022
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

		31.12.2023	31.12.2022
	Notas	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	221.574.442	212.160.990
Egresos directos por servicios	7	(50.722.496)	(51.681.151)
Ingresos netos por servicios		170.851.946	160.479.839
Ingresos por financiación	8	412.571.900	390.593.822
Egresos por financiación	9	(270.451.387)	(178.984.275)
Ingresos netos por financiación		142.120.513	211.609.547
Resultado neto por inversiones transitorias	10	192.616.917	36.839.621
Total de ingresos operativos		505.589.376	408.929.007
Cargos por incobrabilidad	11	(61.951.546)	(60.020.673)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		443.637.830	348.908.334
Gastos de personal	12	(75.767.011)	(73.680.834)
Impuestos y tasas	13	(80.339.131)	(71.563.646)
Gastos de publicidad	14	(2.725.697)	(4.291.782)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(11.145.637)	(14.783.255)
Otros egresos operativos	16	(30.983.462)	(31.995.066)
Total egresos operativos		(200.960.938)	(196.314.583)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades y del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda		242.676.892	152.593.751
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(185.731)	(545.266)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(203.665.792)	(115.836.848)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		38.825.369	36.211.637
Impuesto a las ganancias	18	(9.052.971)	(6.852.621)
Resultado neto del ejercicio		29.772.398	29.359.016
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		10.475,86	10.396,25

Las notas que se acompañan forman parte de los presentes estados financieros.

Anexo 8: Planilla - Plan de Implementación.

A continuación se adjunta la planilla con el Flujo de Fondos y Presupuestos:

Link:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OWLvpa3r9YQt5Lsf60yMqlXM8o_SKIxz/edit?usp=sharing&oid=106272076971860048154&rtpof=true&sd=true

Archivo: Plan de Implementación.xlsx

Almacenamiento: Drive.