



**Planificación estratégica para mejorar la rentabilidad y la capacidad
innovadora en el sector fintech: Caso “Naranja”**

Alumno: Esteban Oscar Trejo

D.N.I.: 32.400.681

Legajo: VADM026616

Carrera: Licenciatura en Administración

Materia: Seminario Final de Administración

Tutor: Carlos Vittar

Fecha: 12 de febrero de 2025

Resumen

El presente trabajo final de grado asume la forma de reporte de caso y desarrolla el proceso de planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la compañía *fintech* argentina, Naranja, gracias al empleo de herramientas innovadoras y ágiles que, combinadas con el fomento del emprendimiento corporativo, permitirán a la firma elaborar productos atractivos y viables, a la par de extender de manera diferenciada las soluciones de inclusión financiera que la caracterizan. Aquí, orientada a individuos, emprendedores y pymes con necesidades de financiación en torno al desarrollo sostenible y sustentable.

La referida planificación estratégica comienza por un análisis de situación sobre las principales variables del macro y microentorno de la compañía y su cadena de valor. Seguidamente, se elabora un marco teórico que, a la luz de las conclusiones diagnósticas, faculta a Naranja para concebir nuevos procesos, acordes a los desafíos que debe afrontar. Todo esto se expresa en la propuesta de implementación denominada *Salto Verde*, comprensiva de productos financieros diferenciados y medidas de posicionamiento. Mediante el uso de datos históricos y estimaciones según correspondiera, se conforma flujo de caja de la iniciativa, para analizarla en términos de rentabilidad, y así dar paso a las conclusiones finales, referidas a los resultados esperables en caso de seguirse la dirección aquí planteada.

Palabras clave: planificación estratégica – desarrollo de productos – emprendimiento corporativo – metodologías ágiles – fintech – inclusión financiera

Abstract

The present final grade work, in the form of case study, unfolds the process of strategic planning with the aim of improving the profitability of Argentinian fintech company, Naranja, making use of agile tools in combination with corporate entrepreneurship, allowing the creation of attractive and viable products, while extending the inclusive financial solutions that define the company. These efforts are specifically directed to individuals, entrepreneurs and SMEs in need of financing for projects linked with sustainable development.

The mentioned strategic planning starts with a situational analysis over the main factors of the company's macro and micro environment and its supply chain. Then, a theoretical framework is made that, in light of the diagnostic conclusions, grants Naranja the capacity to configure new processes, suited to the challenges it must face. All of this is expressed in *Salto Verde*, an initiative focused on developing differentiated financial products while working on the company's positioning. Through the use of historical data and estimates when appropriate, the cash flow of the initiative is created to analyze it in terms of profitability, and thus arrive to the final conclusions about the expected outcomes if the proposed course of action is followed.

Keywords: strategic planning – product development – corporate entrepreneurship – agile methodologies – fintech – financial inclusion

Índice de contenidos

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	5
Análisis de situación	8
<i>Análisis del macroentorno: Herramienta PESTEL</i>	<i>8</i>
<i>Análisis del microentorno: Herramienta “las cinco fuerzas de Porter”</i>	<i>11</i>
<i>Análisis interno de la organización: Cadena de valor</i>	<i>13</i>
<i>Análisis interno de la organización: Bases estratégicas</i>	<i>15</i>
<i>Diagnóstico organizacional: Matriz FODA</i>	<i>16</i>
<i>Análisis específico: Matriz BCG.....</i>	<i>16</i>
<i>Propuesta de enfoque: Competencias emprendedoras</i>	<i>17</i>
Marco teórico	18
Diagnóstico y discusión	21
Propuesta de implementación.....	23
<i>Descripción</i>	<i>23</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>23</i>
<i>Limitaciones.....</i>	<i>24</i>
<i>Objetivo general</i>	<i>24</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>25</i>
<i>Planes de acción</i>	<i>27</i>
<i>Presupuestos</i>	<i>29</i>
<i>Diagrama de Gantt</i>	<i>31</i>
<i>Flujo de fondos y análisis de rentabilidad.....</i>	<i>31</i>
Conclusiones y recomendaciones	33
<i>Conclusiones</i>	<i>33</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>34</i>
Referencias	35
Anexo I: Complemento al análisis interno de la organización: Bases estratégicas	41
Anexo II: Descripción matriz FODA resultante del análisis situacional de Naranja...	42
Anexo III: Descripción matriz BCG con productos y servicios de Naranja	44
Anexo IV: Variables estado de resultados Naranja 2023	46
Anexo V: Atributos de los productos a desarrollar.....	47
Anexo VI: Variables macroeconómicas, proyecciones inflacionarias y de ingresos	48
Anexo VII: Planes de acción	50
Anexo VIII: Presupuestos y estimaciones.....	54
Anexo IX: Diagrama de Gantt	58
Anexo X: Flujo de fondos.....	60

Índice de figuras y tablas

Figura 1: Matriz FODA análisis situacional de Naranja..... 16

Figura 2: Matriz BCG productos y servicios de Naranja 16

Tabla 9: Flujo de fondos concentrado y análisis de rentabilidad *Salto Verde* 31

Figura 3: ROA Naranja 2023..... 46

Figura 4: Resultado neto Naranja 2023 46

Figura 5: Activos Naranja 2022 y 2023 46

Tabla 1: Atributos de los productos a desarrollar 47

Figura 6: Principales variables macroeconómicas al 13 de noviembre de 2024 48

Figura 7: Ingresos por financiación año 2023 49

Tabla 2: Plan de acción 1 – Capacitación..... 50

Tabla 3: Plan de acción 2 – Desarrollo de productos 51

Tabla 4: Plan de acción 3 – Márketing y comercialización..... 52

Tabla 5: Plan de acción 4 – Experiencia del cliente..... 53

Figura 8: Salario mensual agile coach 54

Figura 9: Plan Advanced – Asana..... 54

Figura 10: Salario mensual product owner 54

Figura 11: Sueldos roles IT Argentina 2024 55

Figura 12: Gastos de publicidad Naranja 2023 55

Figura 13: Salario personal bancario 56

Figura 14: Egresos directos por servicios Naranja 2023 56

Figura 15: Plan equipo PREMIER – SurveyMonkey..... 57

Tabla 6: Diagrama de Gantt *Salto Verde* 58

Tabla 7: Flujo de fondos *Salto Verde*..... 60

Tabla 8: Flujo de fondos *Salto Verde* en miles de pesos con desglose año 1 62

Introducción

El presente trabajo, que asumirá la forma de reporte de caso, tiene por objetivo la elaboración de un plan de implementación que permita a Naranja incrementar sus márgenes de rentabilidad. Para ello, propondremos el desarrollo de nuevos productos que emerjan como resultado de una planificación estratégica que, al momento de ejecutarse, sea impulsada por el espíritu emprendedor de los colaboradores, según admitan sus roles, y en utilización de metodologías ágiles de gestión de proyectos.

Naranja es una firma que ofrece productos y servicios financieros y no financieros, aunque dadas las características de su actividad principal, integra el rubro de las empresas conocidas como fintech, es decir, empresas financieras que ofrecen productos y servicios con soporte en soluciones tecnológicas de comunicación e información. En cuanto a Naranja en particular, añadimos que posee un espíritu innovador probado y fortalecido en el tiempo y que es tan necesario en una industria con un mercado enorme, actores de peso y competencia frenética.

Los orígenes de Naranja se remontan al año 1969, cuando David Ruda y Gerardo Asrin fundan en la ciudad de Córdoba la casa de deportes Salto 96, que con las primeras cuentas corrientes comienzan a entregar tarjetas de identificación para los clientes. El volumen de ventas a crédito de la casa de deportes, con su distintiva tarjeta color naranja, hizo posible que, en 1985, el dúo de emprendedores creara una nueva firma, a la que llamaron Tarjeta Naranja. Una tarjeta de crédito de radio local utilizable dentro de una red de comercios adheridos (Naranja, 2019).

Tras una década desde su aparición, Tarjeta Naranja comienza a desplegar su estrategia de expansión territorial, gracias a la incorporación de Banco Galicia como accionista de la compañía en 1995, comenzando por el interior de la provincia de Córdoba, luego el norte del país, el sur de este y la provincia de Buenos Aires, para finalmente desembarcar en la Capital Federal. A este salto cualitativo de las operaciones de la firma le seguirá otro poco años más tarde, durante los años 1998 y 2005, al celebrar alianzas con Visa, Mastercard y American Express, que ponen en marcha el proceso de crecimiento de la empresa (Naranja, 2019).

Constituida ya como una marca sólida en la industria financiera de nuestro país, en las últimas dos décadas la dirección hacia su interior que ha tomado la compañía se caracteriza por la profesionalización y formalización de los procesos que ejecuta para brindar su oferta al mercado con la finalidad de optimizar sus recursos, entendida como una necesidad vital de la compañía. En cuanto a su vinculación con el mercado en el que opera, pasaron a llamarse Naranja en 2017, y su abanico de productos y servicios son el resultado de procesos de transformación digital e innovación, ofrecidos a través de múltiples canales de vinculación, que describen como experiencia omnicanal (Naranja, 2019).

Es en esa misma dirección que en 2019 Naranja lanza su fintech, “Naranja X”, para formar parte del mercado de los negocios digitales (Naranja, 2019) y poniendo al alcance de sus consumidores actuales o potenciales servicios propios de la virtualidad (como ser el monedero digital) y generando un gran canal de distribución de sus servicios tradicionales,

donde destacan la emisión de tarjetas de crédito y el acceso a préstamos personales, ambos bajo el concepto de inclusión financiera por su fácil acceso.

Habiendo esbozado la historia y evolución de la compañía, actualmente la hallamos inmersa en un mercado de grandes proporciones y oportunidades, y como correlato, con grandes competidores, dentro de los que destacan compañías líderes de la banca tradicional, junto a otras propias del entorno virtual, como ser Mercado Pago y Ualá, entre otros.

En consonancia, definimos como problemáticas a resolver por Naranja, la demanda de innovación constante, tanto en el orden interno como externo, para mantener y hacer crecer su posición y rentabilidad, y la necesidad de generar alguna ventaja competitiva que emerja desde el propio interior de la compañía, contra la capacidad de imitación de los otros actores, todo ello como resultado de la competencia directa e indirecta en el sector fintech.

A fin de brindar soluciones a la organización, entendemos que la planificación estratégica constituye la herramienta idónea por excelencia. En nuestro caso, la orientaremos al desarrollo de nuevos productos, con andamiaje en metodologías ágiles que den cauce a iniciativas emprendedoras del interior de la compañía, persiguiendo el incremento de la rentabilidad de Naranja, el ejercicio y mejora de su capacidad innovadora, un mejor aprovechamiento de las dimensiones del talento humano, alternativas a la asignación de recursos actual para desarrollar economías de escala y la posibilidad de transitar nuevas vías de donde puedan surgir ventajas competitivas.

Iniciaremos el trabajo con un análisis de situación que contemplará variables del macroentorno a la luz de la herramienta PESTEL, del microentorno a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter (1979), del interior de la empresa, considerando sus bases estratégicas y cultura organizacional, los aspectos descriptivos de su cadena de valor (Porter, 1985) y finalmente, sus productos y servicios ubicados en una matriz BCG (Henderson, 1979). Seguidamente, se desarrollará el marco teórico que sustenta nuestro abordaje propuesto para la problemática y el diagnóstico de la situación al que arribamos tras análisis de los elementos relevados. Nutridos de ello, daremos forma tangible a la formulación que nos permita resolver la problemática, nuestras expectativas desenvueltas en un horizonte temporal, indicadores de desempeño y finalmente, expondremos las conclusiones y recomendaciones que de todo ello deriven.

Para dar fin a esta introducción, dedicaremos los siguientes párrafos a antecedentes que nos señalan cómo la planificación estratégica en general y el desarrollo de productos en particular, bajo determinadas condiciones, sirven para que las compañías alcancen mejoras en su rentabilidad, donde las competencias intraemprendoras, orientadas a la innovación, pueden contribuir de manera destacada.

En el campo teórico, George, Walker y Monster (2019) confeccionaron un trabajo que, tras el estudio de 31 artículos de casos empíricos que juntos totalizan 87 correlaciones entre planificación estratégica y desempeño organizacional, concluyen que la utilidad de la herramienta para que las organizaciones tanto del sector público y del sector privado como aquí nos interesa, es significativa, moderada y positiva.

Un segundo antecedente teórico que decidimos traer a colación, es el realizado por Iwu (2010), que proponía identificar las relaciones entre desarrollo de producto y porción de

mercado y, en consonancia con literatura anterior, afirma la existencia del vínculo entre desarrollo de producto y rentabilidad de las compañías, sin dejar de mencionar la importancia de la calidad con que estos son lanzados, que es fruto de una segunda relación que para nosotros es relevante, cual es calidad resultante de un producto, tomada desde un prisma multifactorial, respecto de los recursos a disposición de los equipos de desarrolladores.

El estudio conducido por los autores Prada Ospina, Acosta-Prado y Garzón Castrillon (2016), se centra en los constructos teóricos de emprendimiento corporativo e intraemprendimiento y el cuadro de situación de los emprendimientos en Colombia, arribando a distintas conclusiones de las que, a los fines de nuestro desarrollo, destacamos como una estrategia que promueva el intraemprendimiento puede contribuir a la competitividad de una organización dada.

En el orden empírico, Ridwan (2015) analiza la planificación estratégica y los resultados a lo que ésta conduce, tomando como sujeto de estudio el caso de seis de los más competitivos bancos de Indonesia. Entre las conclusiones del trabajo, destacamos que la planificación estratégica trae numerosos beneficios para las organizaciones en su totalidad, permite una mejor asignación de recursos y la consecución de sus objetivos estratégicos.

Continuando con los antecedentes, en cuanto al desarrollo de productos con innovaciones tecnológicas, y con la finalidad de lograr mejor participación en un mercado dado, es insoslayable el caso de Ant Group, empresa china de alcance multinacional, que opera billones de dólares anualmente y cuenta con billones de usuarios de sus múltiples servicios, desde que en 2004, a través de la plataforma Alipay, combinaran inclusión financiera, productos de la industria bancaria tradicional e internet (Zhang y Choi, 2019).

Mucho más cercano a la realidad de Naranja, encontramos a la firma Play Digital, que surge de la alianza de tres compañías bancarias líderes en nuestro país y a las que otras se sumaron ulteriormente, que ofrece como producto la billetera virtual Modo, gratuita, de múltiples usos y promociones y disponible para los clientes de los bancos asociados (Morales, 2021).

Feldmann y Teuteberg (2018), con la finalidad de someter a un estudio empírico el constructo teórico de *los principios del intraemprendedor* de Pinchot (1985), adentrándose en la realidad de Fiducia & GAD IT AG (compañía alemana que brinda servicios de soporte tecnológico a instituciones bancarias), elaboraron una nueva serie de principios para la actividad intraemprendedora en pos del poder innovador de una compañía, por entender que ésta tiene una relación más directa con la rentabilidad, antes que el emprendedorismo sin más, como sugiere la literatura anterior.

Análisis de situación

Se señalan como principales problemáticas a resolver por Naranja la necesidad de formular procesos que le garanticen la capacidad de innovación constante, por un lado, y por otro, la necesidad de avanzar hacia economías de escala y el desarrollo de ventajas competitivas, con el fin de no sólo evitar mermas en su rentabilidad y cuota de mercado, sino también contribuir a su incremento.

Es imperioso aclarar que tales aspectos a resolver son consecuencia de la conjunción de factores tales como un mercado voluminoso y atractivo (que aún no alcanza su máximo desarrollo), aparición y disponibilidad de aplicaciones tecnológicas para explorar y explotar, grandes competidores de la banca tradicional y del entorno virtual, con liquidez, productos competitivos y experiencia.

Por tanto, el análisis de situación será en atención a las variables del macro y microentorno y a las de los aspectos del interior de Naranja, con la finalidad de efectuar las observaciones que nos permitan arribar al constructo más idóneo posible para resolver las problemáticas y fortalecer la competitividad del sujeto de estudio.

Análisis del macroentorno: Herramienta PESTEL

Factores políticos.

Comprender el marco político actual, requiere adentrarnos casi con exclusividad en torno a la política económica y de desregulación del mercado por parte del gobierno del presidente Javier Milei, habida cuenta que su triunfo electoral se debe en mayor medida a su discurso enérgico en torno a resolver la crisis económica que nuestro país atraviesa hace casi un lustro. Así las cosas, la formulación de la política económica actual, medidas tendientes a la desregulación de la economía y el grado de éxito que las medidas alcancen, impactarán en el plano macroeconómico, favoreciendo la actividad de la industria nacional.

En ocasión del día de la industria, el pasado 2 de septiembre, el presidente dio un discurso ante la Unión Industrial Argentina, ratificando su postura en temas variados que impactan en la actividad productiva. Por ejemplo, efectuó una disminución sustancial del gravamen conocido como Impuesto PAIS que, de representar el 17,5% sobre los pagos de importaciones, pasó a ser del 7,5%, ratificando sus intenciones de eliminarlo hacia diciembre de este año (Infobae, 2024). Tengamos presente la necesidad de la industria fintech a la hora de adquirir insumos tecnológicos en el exterior para sus procesos y operaciones.

Conforme la concepción económica del actual gobierno nacional, el gasto público en exceso es causa fundamental de inflación, por lo que se persigue disminuirla a través del equilibrio fiscal que deriva del mínimo gasto público posible, en consonancia con la contracción de la base monetaria que permite apreciar desde otro frente la moneda nacional (UFM Reform Watch, 2024). Añadimos que con un peso más fuerte las posibilidades de consumo de los particulares se verán incrementadas, como en otro orden, la previsibilidad de los planes de inversión debería ser mayor. Máxime considerando que la apreciación de la moneda y otras medidas que ejecuta el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2024b), como ser la de reducción de las tasas de interés, tienden a mejorar las condiciones para incrementar la oferta y toma de créditos en el sector privado, donde por supuesto, se posicionan las fintech.

Factores económicos.

Ahora, adentrados en el análisis económico específico, señalamos que la actividad económica en nuestro país registra descensos en todos los meses del primer semestre, siendo del -0,3% en junio (último mes reportado) y de un -3,9% interanual (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2024b). No obstante, existen estudios que avizoran un 2025 con un crecimiento del PBI del 4%, impulsado por la recomposición de los ingresos reales en los hogares y el aumento en la actividad del sector de hidrocarburos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2024). En virtud de esto, pueden preverse movimientos en el uso y consumo de productos y servicios fintech, en tanto canal de la actividad económica.

Por su parte, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), en el reporte correspondiente al mes de agosto de 2024, registró un alza del 4,2% respecto del mes anterior, un 236,7% para el mismo período del año anterior y un acumulado anual del 94,8% (INDEC, 2024c). Si bien sigue siendo una inflación considerable, el escenario es muy distinto al que se dio hasta enero de este año inclusive, por arriba de los 20 puntos porcentuales. En relación a la industria fintech, esto puede significar mayor rentabilidad, habida cuenta de la mayor previsión con que se puedan formular los planes presupuestarios con las correspondientes proyecciones de ingresos, incluida una mayor cobrabilidad de los créditos otorgados.

El total de créditos vigentes del sistema financiero, hacia fines del primer trimestre de 2024 ronda los 34,6 millones, correspondiendo el 17,3% a créditos otorgados por compañías fintech, dentro de los cuales aproximadamente 390 mil fueron tomados en el corriente año. Si se compara el primer trimestre de 2024 contra el último de 2023, la cantidad de préstamos de origen fintech disminuyó un 6,2%, ostentando un piso en enero y alzas del 3,4% en febrero y del 1,5% en marzo, cada una sobre el mes anterior (Cámara Argentina Fintech e Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA], 2024).

Factores sociales.

Durante el primer trimestre del corriente año, la tasa de la población económicamente activa (PEA) ascendió al 48%, en tanto que la tasa de empleo fue del 44,3 % sobre el total de la población. Como contrapartida, la tasa de desempleo ascendió a los 7,7% sobre la PEA (INDEC, 2024e), que naturalmente encuentra explicación en el sostenido descenso de la actividad económica, aunque en condiciones de desaceleración. Por otro lado, al referirnos al nivel de ingresos, tenemos que a junio del corriente se registró una suba del 84% desde diciembre de 2023, compuesto por subas mensuales en torno al 6,9% en el sector privado registrado, 3,9% en el sector público y 9,2% en el sector privado no registrado (INDEC, 2024d). Ambos aspectos inciden en la capacidad de consumo de la población, donde aquellas fintech con productos y servicios vinculados a pagos y cobros, serán sensibles a sus oscilaciones.

En el orden de los hábitos y consumos, según el informe elaborado por la consultora Kantar (2024) para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, al finalizar el primer semestre 2024, el comercio electrónico registró una facturación superior a los 8.500.000 millones de pesos, que representan un crecimiento del 248% respecto de la registrada para el primer semestre del año anterior, donde el dispositivo por excelencia para realizar las

operaciones fue el smartphone, con el 63% de operaciones concretadas. Estas tendencias son auspiciosas para la industria fintech, toda vez que sus productos y servicios configuran vías de pago naturales del comercio electrónico.

Finalmente, otro dato de importancia que consideramos es el grado de acceso a internet con que cuentan los individuos y hogares. El INDEC hacia finales del segundo trimestre del corriente año, registró para uso residencial o particular, 7.709.596 accesos a internet fijos y 34.269.001 accesos móviles que, contra el mismo período del año anterior, vieron incrementada su cantidad en 1,5% y 2%, respectivamente (INDEC, 2024a). Tales movimientos configuran un crecimiento cuantitativo de los canales a través de los cuales individuos y organizaciones pueden acceder a productos y servicios de origen fintech.

Factores tecnológicos.

Por fuera del grado de tecnología que detente el hardware requerido para operar distintos sistemas y programas, entendemos más que pertinente hacer foco en las tecnologías en desarrollo y emergentes de las que la industria fintech puede valerse, para poder añadir valor a sus procesos, puesto que entendemos que allí residen oportunidades exponenciales de desarrollo y diferenciación. Consideramos fundamentalmente aquellas que pueden ofrecer grandes ventajas en las verticales de pagos online y préstamos personales de las fintech, por fuera de tecnologías que sostenidamente exhiben sus ventajas, como ser el análisis de datos, inteligencia artificial y *machine learning*.

Tecnología regulatoria: conocida como *regtech*, la misma consiste en aplicaciones destinadas al monitoreo de la actividad interna y el contacto externo, reportes e identificación de patrones anómalos, *compliance*, entre otros (Almeda, s.f.).

Gamificación: tecnología destinada a mejorar las experiencias de los clientes, brindándoles reconocimientos, beneficios u otro régimen de incentivos, fomentando conductas saludables en general o deseables por parte de la compañía (Almeda, s.f.).

Ciberseguridad avanzada: conforme las cantidades y volúmenes de transacciones vayan incrementando, se espera lo hagan las amenazas que recaigan sobre el ecosistema fintech. Tal es así, que la tecnología en ciberseguridad va incorporando a su acervo de medidas otras que se desarrollan en conjunto con distintas tendencias tecnológicas, donde destacamos la *blockchain* aplicada a seguridad informática (Almeda, s.f.).

Factores ecológicos.

Sin tratarse de una situación unánime, podemos sostener que a nivel global la concepción reparadora o meramente preventiva para el cuidado del medio ambiente, en virtud de la cual individuos y organizaciones determinan cómo se relacionan con éste, fue superada en aras de una noción más amplia englobada en la expresión desarrollo sostenible, donde medio ambiente y humanismo aparecen imbricados. Los hitos más mentados en esta cuestión son la celebración del acuerdo del 2015, donde la mayor parte de la comunidad internacional en la cumbre de la Organización de las Naciones Unidas se comprometió con los formulados 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas [ONU], s.f.-b), y el Acuerdo de París de 2016 contra el cambio climático (ONU, s.f.-a).

Todo esto traslado a la industria fintech, la ubica no sólo en una posición ventajosa comparándola frente a otros modelos de negocio para con el cumplimiento de las medidas

que puedan emerger de los acuerdos señalados y más, sino también ante la posibilidad de ser una fuerza proactiva que se alíe con los sectores de la sociedad que bregan por la sostenibilidad. Por tanto, más allá de posicionamientos de mercado y obligaciones de origen legal, por la que los planes estratégicos deben brindar atención a cuestiones como la responsabilidad social empresaria (RSE), los planes de disposición de los distintos tipos de residuos generados y el consumo eficiente de energía, las compañías fintech pueden ir además tras distintas tendencias de significativo impacto positivo. Entre ellas, créditos diferenciales para empresas en sentido lato que prioricen la sustentabilidad, inversiones propias en proyectos amigables con el medio ambiente, medición y mitigación de la huella de carbono (Thompsett, 2024) y medición y mitigación de la huella hídrica.

En el orden doméstico y de consumo, es de destacar las tendencias de crecimiento tanto en las preferencias orientadas al consumo responsable con el medio ambiente, como en la oferta disponible en igual sentido (Mercado Libre, 2022 y 2023).

Factores legales.

Actualmente en la Argentina el ecosistema se encuentra regulado por un marco normativo compuesto por leyes de índole variada y regulaciones emanadas por órganos administrativos. Dentro de las primeras, destacamos la Ley 21.526 de entidades financieras (1977), cuyos efectos en lo aplicable fueron extendidos por el B.C.R.A. a las fintechs que proveen formas de pago. En el mismo sentido, la Ley 25.065 de tarjetas de crédito (1998), refiere a este medio de pago, tarjetas de débito y otros vinculados a operaciones de crédito.

En otro orden de ideas, es de suma importancia la aplicación de la Ley Nacional 27.739 (2024), modificatoria de la Ley 25.246 (2000), sobre prevención de lavado de activos y lucha contra el terrorismo, que dentro de sus numerosas disposiciones aporta definiciones propias del entorno negocial virtual que son de importancia para la Unidad de Información Financiera (UIF) e incluye a las fintechs como sujetos obligados a informar ante ésta, con un cúmulo de deberes emanados de tal situación jurídica. También, se debe tener presente la Resolución UIF 49/2024 (2024), reglamentaria de la Ley 25.246.

Finalmente, a modo enunciativo, señalamos la aplicabilidad del Código Civil y Comercial de la Nación (2014), en particular sobre actividades regulares de préstamo, la Ley 24.240 de defensa del consumidor (1993), la Ley 25.326 de protección de datos personales (2000) y la Ley 25.506 de firma digital (2001).

Análisis del microentorno: Herramienta “las cinco fuerzas de Porter”

Amenaza de nuevos competidores – Intensidad de la fuerza: media.

La industria fintech está caracterizada por poseer numerosas barreras de entrada que pueden verse mitigadas por el atractivo que ofrece el mercado y las soluciones innovadoras basadas en tecnología que pueden emerger. Empero lo dicho, corresponde señalar que los requerimientos de capital inicial son muy altos (contemplando inversiones en equipamiento y software de magnitud) y la variedad y diferenciación de los productos que ofrecen los grandes actores del mercado es suficiente para que propuestas nuevas encuentren muy dificultoso competir.

Otros factores de consideración son las economías de escala que pueden presentarse en la industria, llevando a rendimientos exponenciales las inversiones realizadas, y la

importancia de la curva de aprendizaje en las numerosas actividades necesarias para arribar a un servicio o producto final, como ser diseño, programación, márketing, distribución y ciberseguridad. Asimismo, cobran especial relevancia la regularidad y transparencia que estipulan las disposiciones gubernamentales aplicables a la industria en cuestión.

Poder de negociación de los proveedores – Intensidad de la fuerza: baja.

En lo que refiere a la provisión de plásticos, folletería y papelería, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, por cuanto las compañías fintech que conforman algunos de sus servicios tienen acceso a toda una industria sin mayor diferenciación para procurarse mayor calidad a menores costos.

Por su parte, los proveedores críticos para la industria, que son aquellos que facilitan servicios de software y hardware y soluciones en línea, si bien por su carácter estratégico y posibilidades de diferenciación de sus productos, deberían tener una posición de negociación de precios bastante fuerte, lo cierto es que ésta se ve severamente atemperada dados los rigurosos procedimientos que deben observar las entidades financieras a la hora de contratar servicios de terceros, sea para la inscripción a sus registros de proveedores, las compulsas de precios que deben tener lugar, como también las necesidades técnicas que hagan a la correcta administración de fondos de terceros y el uso debido de datos personales. Así las cosas, las regulaciones de la industria fintech traslada la necesidad de desarrollar una oferta competitiva a quienes deseen posicionarse como proveedores de un mercado sumamente atractivo.

Poder de negociación de los clientes – Intensidad de la fuerza: alta.

La intensidad de esta fuerza se presenta de manera alta por cuanto los clientes son muy sensibles a las variabilidades que se presentan en la industria fintech y la experiencia de usuario, debido a que tienen a su disposición un ecosistema que permanentemente está buscando desarrollar ofertas más atractivas y que como directriz se centra muchas veces en procurarle mayores beneficios. Como si esto fuera poco, los clientes cuentan con la posibilidad de distribuir sus fondos entre más de un producto o servicio de naturaleza similar o abandonarlos sin mayores restricciones.

Amenaza de productos sustitutos – Intensidad de la fuerza: media.

En cuanto a los productos sustitutos, la oferta proveniente de las entidades financieras tradicionales es naturalmente la que mayor competencia plantea al analizar la industria fintech, pues se trata de un modelo consolidado y que goza de confianza y aceptación por parte de la enorme mayoría de las personas y compañías para hacer operaciones que involucren movimientos de dinero, atiende segmentos de clientes que por diversas razones le serán fieles y cuenta con grandes corporaciones conectadas a lo largo y a lo ancho de la realidad negocial, más un cúmulo de servicios ampliamente valorados como ser la atención personalizada y la posibilidad de hacer extracciones de dinero en efectivo. También la calidad y variedad de sus productos, como por ejemplo los préstamos personales hechos a medida, de gran cuantía y para destinos amplísimos, determina una vara difícil de alcanzar por las compañías fintech, en parte porque el desarrollo de éstas se debió al paradigma de la inclusión financiera, extendiéndose sobre márgenes que la banca tradicional mantiene a raya o rechaza. A pesar de las consideraciones señaladas, las soluciones tecnológicas con las que las fintechs irrumpieron, permiten considerar marcos de cooperación e integración entre ambas

industrias, como también por supuesto, el desarrollo de soluciones digitales por parte de la banca tradicional, habida cuenta de las ventajas y aceptación que operar online supone (El Cronista, 2024a).

Otros productos sustitutos que merecen consideración provienen del entorno digital: hablamos de la microfinanciación o *crowdfunding*, y la tecnología blockchain. El primero de ellos, refiere al sistema que a través de plataformas operativas en internet permite conectar con facilidad y sin mayores costos, a impulsores de proyectos en busca de financiación y a un público dispuesto a brindársela, en principio, sin necesidad de incurrir en gastos sumamente significativos. La nota distintiva se completa con que los proyectos se encuentran en etapas iniciales, no gozan de mayor confianza por parte del mercado de capitales, y por ende no poseen alternativas atractivas o suficientes para tomar crédito (Güner, 2023). En cuanto a la tecnología blockchain, refiere a libros digitales de registro, transparentes, inmutables y accesibles para sus intervinientes. La aplicación más conocida la constituyen las criptomonedas, activos digitales que pueden ser tomados como medio de pago para adquirir bienes y/o servicios. Hoy en día, si bien gozan de aceptación en ciertos grupos de usuarios, deben atravesar varias limitantes, como ser el reconocimiento que reciben por parte de los distintos estados nacionales, la necesidad de cierta pericia para poder operar con ellas y eficiencia de la tecnología en ciertos escenarios.

Rivalidad entre competidores – Intensidad de la fuerza: alta.

Conforme datos relevados por Chambers and Partners (2024), el ecosistema fintech en la Argentina cuenta con 410 empresas operativas, dentro de las cuales más de 343 son de capital nacional, en tanto que las restantes son empresas extranjeras con facultades de operar en nuestro país. Estos centenares, de cualquier modo, se encuentran distribuidos en distintos rubros más específicos, como ser pagos verticales (o monederos virtuales), insurtech, criptomonedas, entre otros. Uno de los segmentos más populares es precisamente el de pagos verticales, con más de 60 billeteras digitales interoperables reconocidas por el B.C.R.A. (2024), caracterizado por una competencia intensa en cuanto a la necesidad de innovación, promoción y desarrollo de productos, donde operan tanto compañías fintech como de la banca tradicional, procurando atraer y fidelizar a la mayor cantidad posible de clientes, desarrollando efectivas experiencias de usuario. Las posiciones de liderazgo, tanto en utilización como en nivel de conocimiento, las detentan, en orden descendente, Mercado Pago, Modo, Ualá, Naranja X, Cuenta DNI, BNA+ y Brubank (Taqui6n, 2023).

Análisis interno de la organizaci6n: Cadena de valor

Actividades primarias o principales.

Logística de entrada. Naranja emplea insumos de carácter tangible e intangible para dar forma a su cartera de productos y servicios. En el primer orden destacan los plásticos para tarjetas de crédito y todos aquellos que hacen al packaging y comunicaci6n en soporte físico. En el segundo orden, encontramos la informaci6n que la organizaci6n procura poner a disposici6n de sus equipos de diseño de productos, misma que proviene de diversas fuentes: informes de mercado que dan cuenta de las necesidades financieras de los clientes, evaluaciones en torno a los ciclos de las experiencias de los usuarios, encuestas de

satisfacción y análisis de la información que los individuos vuelcan en el ecosistema digital (Naranja X, 2021).

Operaciones. En este punto destacamos la presencia de una gerencia de producto que, valiéndose de herramientas de diseño, emplea la información para crear e incrementar soluciones para clientes individuales o comercios. Velocidad, agilidad y simpleza son los atributos perseguidos en un proceso productivo que de manera permanente se vale de la ciencia de datos, iteraciones, testeos y evaluaciones (Naranja X, 2021).

Logística de salida. En el caso de las tarjetas, estas pueden ser enviadas por correo a los domicilios de los clientes o retiradas en las sucursales de la compañía, procurando la mayor velocidad posible. En cuanto a las contrataciones desde el entorno digital, la salida llega a destino con la accesibilidad al producto o servicio desde uno de los canales que se señalan en el punto siguiente.

Marketing. Naranja desarrolló una estrategia de comercialización omnicanal de sus productos y servicios, esto es, utilizando todos los canales a disposición (Naranja, 2019). Así encontramos que su oferta está presente en la web, redes sociales, líneas telefónicas de atención directa y call centers, mensajería y por supuesto, a través de la aplicación para dispositivos móviles, Naranja X, y las más de 170 tiendas físicas distribuidas en todo el país (Naranja X, 2021). También han adoptado medidas de cross-selling poniendo a disposición productos de otras compañías, a la par que aumentan las propias ventas.

Las campañas publicitarias juegan un rol importante en su estrategia, y suelen estar presentes en medios tanto digitales, como tradicionales. Durante el año 2021 realizaron un cambio de identidad de la compañía, que pasó a llamarse Naranja X en vez de Naranja, por lo que resultó cuantioso todo el trabajo de adecuación estética de las sucursales y la presentación en medios de comunicación (Naranja X, 2021).

Se observa consistencia entre las cualidades buscadas en los productos (agilidad, rapidez, simpleza) y la forma en que la marca se presenta, actitud positiva y acercando soluciones. Un buen ejemplo de esto último son las campañas de beneficios y facilidades de pago, *Pa que te rinda* y Plan Z.

Servicios. Un proceso productivo que en todas sus fases tiene en miras la experiencia del cliente es insuficiente para lograr el éxito comercial sin un adecuado servicio de atención posventa. Así, Naranja provee numerosos canales de atención y autogestión ante dudas o dificultades, que van desde el botón de ayuda en la aplicación móvil, chats, líneas de atención telefónica, *FAQs*, atención presencial en las sucursales y terminales de autogestión.

Actividades secundarias o de soporte.

Infraestructura de la empresa. A la cabeza de la administración de la compañía encontramos al directorio, conformado por cinco directores titulares y seis suplementes, todos ellos designados por la Asamblea General de Accionistas, el órgano de gobierno de Naranja. Entre sus múltiples responsabilidades, el directorio debe velar por el cumplimiento y evaluación del plan estratégico, la alienación de todas las actividades de la firma para con la definición que esta se ha dado por visión, misión y propósito, la aprobación del plan de sustentabilidad anual y la designación de los gerentes de primera línea. Estos últimos totalizan diez gerencias de competencias bien diferenciadas, a saber: gerencia general, de

recursos humanos, de producto, de gestión del riesgo, de márketing, de operaciones, de desarrollo de negocio orientado al mercado, de desarrollo de negocio orientado al cliente, de finanzas y de tecnología (Naranja X, 2021).

Recursos humanos. Con una fuerza laboral de 2.905 colaboradores, Naranja posee una gerencia específica para la gestión de su talento humano, con atribuciones sobre los procesos de diseño de puestos y selección, programas de desarrollo y capacitación, régimen de beneficios y programas de atracción y retención del talento. Cuentan con programas de bienestar laboral, proceso de inducción, encuentros informales y mecanismos de monitoreo del clima laboral y satisfacción con el puesto, todo ello dando cuenta de la importancia estratégica que se le da a las personas que hacen la compañía, junto a la cultura de la organización de la que son a la vez partícipes y vehículo (Naranja X, 2021).

Tecnología. El empleo de tecnología atraviesa todas las áreas y procesos de Naranja, que van desde los canales a través de los cuales los consumidores pueden acceder a los productos y servicios, el diseño y transferencia de información a los equipos responsables de diseño, a los mecanismos de control y monitoreo y la ejecución de las operaciones involucradas en la cadena de producción. Para todos estos fines, la compañía se vale de la ciencia de datos (Naranja X, 2021).

En la estructura formal de la empresa está presente la gerencia de tecnología, dando cuenta de la importancia de este aspecto, a la par que se despliegan programas de orientación tecnológica, como ser Academia IT. Este consiste en formación intensiva para los colaboradores sobre las últimas tecnologías de aplicación en la industria (Naranja X, 2021).

Otro espectro de importante aplicación tecnológica donde Naranja destina recursos es el de protección de datos y ciberseguridad, con sistemas de inteligencia analítica y machine learning que operan de manera preventiva y reactiva para proteger los activos digitales de la compañía y de sus clientes (Naranja X, 2021).

Abastecimiento. Naranja cuenta con un área de compras definida que gestiona las necesidades de adquisición de productos y servicios de los distintos sectores de la compañía, que lleva adelante su política de selección de proveedores en atención a la conformidad con la política de compras, la evaluación de desempeño y auditorías a proveedores críticos. Asimismo, el área de compras en conjunto con la de infraestructura, desarrolla herramientas y reportes sobre el desempeño de la cadena de valor (Naranja X, 2021).

Entre los 35 rubros donde Naranja efectúa sus compras, distribuidas en 2.885 proveedores de todo el país, donde los más voluminosos son licencias y software, microinformática, call centers, telecomunicaciones, correos, publicidad, plásticos, librería e imprenta. Otro punto que no escapa a la política de contrataciones es el compre nacional, y más aún el compre local en las comunidades donde la firma se encuentra presente, la sustentabilidad, la inclusión laboral, el impacto ecológico positivo y la generación de oportunidades de empleo a sectores vulnerables (Naranja X, 2021).

Análisis interno de la organización: Bases estratégicas

En Anexo I (p. 41) se profundiza el análisis interno de la organización con las definiciones de las bases estratégicas que Naranja se da a sí misma, a saber, visión, misión,

propósito y valores. Consideramos que tales servirán de guía a la hora de ponderar y/o incluir fortalezas y debilidades de la organización, como se expone en el apartado siguiente.

Diagnóstico organizacional: Matriz FODA

Se confecciona matriz FODA a los fines de visualizar las principales variables relevadas en el análisis de situación. Descripción detallada en Anexo II (p. 42).

Figura 1: Matriz FODA análisis situacional de Naranja



Fuente: Elaboración propia.

Análisis específico: Matriz BCG

Se confecciona matriz BCG con la cartera de productos de Naranja. Ver descripción detallada de la misma en Anexo III (p. 44).

Figura 2: Matriz BCG productos y servicios de Naranja



Fuente: Elaboración propia en base a modelo de Henderson (1979).

Propuesta de enfoque: Competencias emprendedoras

Como fuera señalado en la introducción, la propuesta que hemos de confeccionar contemplará resolver las problemáticas detectadas dando cauce al despliegue de competencias emprendedoras, en concreto, haciendo uso de metodologías ágiles.

En primer término, nuestra posición se justifica en la literatura que evidencia la relación positiva que existe entre el enfoque emprendedor al interior de una firma dada, con la proactividad y el poder innovador que la misma detenta. Estos, por su parte, se relacionan de manera directa con el desempeño de la organización (Abeysekera, 2023).

En segundo lugar, sobre la implementación de metodologías ágiles, señalamos su utilidad para diseñar soluciones veloces e incrementales que den origen a productos y servicios con valor para los clientes. Entre los puntos fuertes de estas metodologías destacamos la presencia de dominios y principios de trabajo elaborados para servir de guía hacia mejores resultados (Project Management Institute, 2021). Asimismo, los roles que detentan los miembros del equipo de trabajo en aplicación de metodologías ágiles serán fundamentales, y es a colación de ello que decidimos mencionar el trabajo de Stray, Tkalic y Moe (2010), donde analizan la figura del *agile coach* (una amalgama entre líder y facilitador), perfilada para llevar adelante funciones críticas como el enlace entre equipo, gerencia y clientes, desarrollar habilidades y conocimiento en los colaboradores, entre otras.

Marco teórico

La presentación del marco teórico que nosotros concebimos como idóneo para asistir a Naranja a la hora de conservar e incrementar su rentabilidad, dada la competitividad del sector fintech, será expuesto del orden general hacia lo particular. Así, comenzaremos abordando el concepto de planificación estratégica, desde la perspectiva clásica y las direcciones actuales de las producciones científicas. Luego, con destino a definir un plan de implementación, veremos la planificación estratégica en torno al desarrollo de productos y servicios, para finalmente exponer las contribuciones que pueden ofrecernos el emprendimiento corporativo y específicamente, las metodologías ágiles.

La primera conceptualización que decidimos exponer corresponde a Drucker (1986), quien define a la planificación estratégica como un proceso de toma de decisiones en tiempo presente, sistemático, continuo, y fundado en el mayor conocimiento posible de la dimensión futura de tales decisiones. También incluye la organización de los esfuerzos que las mismas demanden y la medición de los resultados que arrojen, cotejadas con las expectativas que se tuvieran de ellas, mediante la retroalimentación organizada y sistemática.

Mintzberg (1987) al analizar las diversas acepciones que concibe para el término estrategia, a nuestros fines, nos ofrece la definición de estrategia como plan, entendiendo por tal a una suerte de curso de acción conscientemente determinado, que hace las veces de guía para abordar una situación determinada, pudiendo asumir formas generales o específicas. El mismo autor profundiza sus aportes al depurar el concepto, excluyendo categóricamente a los esfuerzos que, si bien estratégicos, se centran en formulaciones continentales de cuantiosa información, en detrimento de la síntesis de esta última que debe contribuir a la planificación estratégica (Mintzberg, 1994).

El último de los aportes clásicos que señalaremos es el atribuible a Porter (1980), quien concibe a la estrategia desde una perspectiva pragmática, que refiere al modo de relación de una compañía dada para con su entorno que, estableciendo metas y objetivos, delinea las actividades necesarias para alcanzarlos. El atributo fundamental que arroja el desenvolvimiento certero dentro de esta dinámica son las ventajas competitivas, entendidas como la posición relativa y sostenible de una firma que le permite superar a sus competidores a la hora de generar valor para el mercado (Porter, 1985). Orientado tras esta noción, el autor llega a formular las *tres estrategias genéricas* para alcanzar ventajas competitivas, a saber, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Se exponen brevemente:

- Liderazgo en costos: direccionada por el objetivo básico del costo más bajo en la industria, es la expresión de una cadena de valor construida agresivamente con bases de experiencia en pos de tal objetivo;
- Diferenciación: consiste en configurar los productos y servicios para que sean percibidos como algo único dentro de la industria;
- Enfoque: refiere a la estrategia orientada a servir particularmente bien a una porción del mercado, sea por efectividad, eficiencia o un conjunto de ambas.

Considerando que las definiciones clásicas han sido conducentes a la hora de conceptualizar la planificación estratégica, se observa que la literatura actual centra sus

esfuerzos en analizar la relación de aquella para con la performance de las organizaciones que la aplican, ampliando la noción en torno a la finalidad que permitió su concepción.

El trabajo correspondiente a George, Walker y Monster (2019) confiere aportes a la teoría de la planificación estratégica para su correcta implementación en la realidad industrial moderna, tras un estudio que aborda 31 artículos de casos empíricos, donde se identifican 87 correlaciones entre planificación estratégica y desempeño organizacional. Los autores concluyen que el proceso aporta una influencia significativa, moderada y positiva, de éxito probado para alcanzar objetivos de crecimiento organizacional, cuya aplicación demanda formalidad. Es por ello que, desde el punto de vista teórico, elevan la sugerencia de su implementación.

Posicionados sobre el ambidextrismo organizacional, es decir la capacidad de una firma para explorar y explotar sus alternativas simultáneamente, como una competencia determinante para el éxito o fracaso de una firma, Posch y Garaus (2020) amplían las dimensiones de la planificación estratégica como un proceso que, combinado con el estilo de liderazgo innovador, puede influir positivamente en la consecución de resultados.

Ahora trasladaremos nuestra exposición hacia una de las formas fundamentales en que la planificación estratégica encuentra cauce: el desarrollo de productos. A este respecto, no podemos dejar de mencionar a Ansoff (1957), quien la concibe como una de las estrategias de crecimiento por la que pueden optar las compañías. En este caso, se trata de direccionar los esfuerzos a mercados existentes ofreciendo productos que incorporen nuevas características.

En otro orden de ideas, buena parte de las producciones científicas en la actualidad, se proponen describir los factores que deben converger para que el desarrollo de productos pueda ser exitoso. Ulrich y Eppinger (2016) señalan que el desarrollo de productos bien definido consiste en un proceso que involucra planificación, coordinación, aseguramiento de la calidad, management y mejoras. Los pasos que, según los autores, conforman el proceso, son los siguientes:

1. Planificación;
2. Desarrollo del concepto;
3. Nivel de diseño;
4. Diseño de detalles;
5. Testeo y refinamiento;
6. Producción y lanzamiento.

En un trabajo reciente, Magnacca y Gianetti (2024), nos comparten una definición actual del desarrollo de productos, comprensiva de la evolución del concepto a través de la literatura previa. A modo enunciativo, decimos que le atribuyen aspectos de variada índole, como constituir una fuente esencial de ventajas competitivas que involucra diferentes áreas y dominios organizacionales. Le asignan el carácter de estructurado, incremental, sujeto a diferentes tipos de incertidumbre, con presencia de fases y procesos iterativos, y por supuesto, con la finalidad de transformar ideas en productos.

Otra noción de la cual nos asistiremos es la de emprendimiento corporativo, que encuentra sus orígenes en el concepto de *destrucción creativa* de Schumpeter para categorizar

al proceso innovador. El desarrollo posterior de la literatura delineó el concepto como uno que versa sobre el comportamiento organizacional, con entidad suficiente para que toda organización pueda ser ubicada en el continuo *altamente conservador-altamente emprendedor*. Así las cosas, el emprendimiento corporativo hoy incluye además de la innovación, aspectos tan importantes como el desarrollo de productos, la proactividad, el cambio organizacional y la toma de riesgos, todos ellos con miras de incrementar la performance de las organizaciones (Kaya, 2023).

En consonancia, hallamos a las metodologías ágiles como una de las formas que sirven de expresión al emprendimiento corporativo, donde si este versaba sobre acciones transformadoras del estado de cosas en un momento dado, aquí estamos frente a un plexo de alternativas que persiguen añadir valor para una organización con la mayor celeridad posible. Voces autorizadas como las de Rigby, Sutherland y Takeuchi (2016) hablan de *enfoque agile*, el cual encuadran como la alternativa radical al management controlador. Es en tal sentido que señalan que todo a lo que se refiere agile es innovación. Yendo más allá, los autores destacan *Scrum* como metodología ágil idónea para resolver problemas complejos con énfasis en el trabajo en equipo y la adaptación, *lean development* para la reducción continua de desperdicios y la consecuente mejora de la eficiencia y *Kanban*, que concentra sus esfuerzos en reducir los tiempos de entrega y la cantidad de trabajo en progreso.

Es por todo lo expuesto, que fundamentamos nuestra posición para abordar el presente reporte de caso bajo el enfoque de la planificación estratégica, dirigida al desarrollo de productos y servicios, en cabeza de equipos dotados de la autonomía suficiente para generar innovaciones, frutos del impulso emprendedor del talento humano de la compañía, empleando metodologías ágiles de gestión de proyectos.

Diagnóstico y discusión

Tal como hemos señalado anteriormente, y a la luz del análisis de situación multinivel efectuado, estamos en condiciones de señalar que la principal problemática que atraviesa Naranja es la necesidad de contar con un proceso de innovación constante, imbuido de la perspectiva estratégica que le permita avanzar hacia el desarrollo de economías de escala y la exploración de nuevas ventajas competitivas que emerjan, acorde a la visión de Porter (1985), de su cadena de valor. Ontológicamente nos inclinamos por la posición de enfocarnos hacia una problemática antes que una mejora, habida cuenta de haber identificado suficientes elementos y escenarios que nos permiten considerar que, si bien las definiciones estratégicas de la firma están bien orientadas, la gestión de las operaciones puede devenir súbitamente en desventajosa.

Lejos de que nuestra afirmación sea osada para importar un cuestionamiento absoluto de la dirección de tales operaciones, la cual se irá abordando al momento de considerar los elementos de la matriz FODA presentada en el análisis de situación, nuestro ánimo es presentar alternativas complementarias, proactivas, que se desenvuelvan en torno a estrategias de crecimiento, con procesos incrementales y aplicando tecnologías emergentes, dirigidas a segmentos del mercado donde, en el peor de los casos, la presencia de la competencia sea genérica y/o diferenciada aunque poco comprometida. Así las cosas, el grado de acierto de nuestras formulaciones contribuirá en el extremo inferior a mantener la rentabilidad de la firma, en tanto que en el extremo superior no sólo significará su aumento, sino también la conquista de nuevas cuotas y posiciones de mercado.

Como hemos recogido en el cuadrante de *debilidades* de nuestra matriz FODA, Naranja no cuenta con una posición de dominancia en ningún rubro aledaño a la industria fintech, lo que en términos prácticos se traduce como ser aquella que enlaza sus verticales digitales con las soluciones que en tal sentido busca un mercado no financiero dado. Ejemplos de esta situación son Mercado Pago para con Mercado Libre y la adquisición de productos, sobre todo de consumo; Nuclea para con pymes que buscan mejorar sus flujos de caja, no sólo mediante la financiación, sino brindando servicios de gestión; Ripio y la adquisición de cripto-activos, entre otros. A este primer factor, se le asocian la falta de segmentación que busca generar volumen a través de soluciones genéricas que, en una industria de permanente transformación, no da resguardo contra la imitación o superación de la ventaja competitiva de ser uno de los líderes en costos.

Siguiendo el orden de los aspectos más endebles de la compañía, pero ahora con la finalidad de enlazarlos con las *oportunidades* detectadas, Naranja está en excelente posición de acentuar la innovación en los aspectos de inclusión financiera, para sumar nuevas aplicaciones tecnológicas dirigidas a refinar de manera complementaria los productos y servicios para otros sectores económicos, donde se detecte presencia promisorio de actividad emprendedora.

Si a estas consideraciones las contrastamos contra *amenazas* identificadas, nos encontraremos que podemos trabajar sobre la fidelidad de los clientes, por provenir éstos de sectores que se verían beneficiados por soluciones más específicas, y eludiríamos parte del impacto que puedan generar las inyecciones de liquidez de la banca tradicional para

desarrollar verticales fintech (en particular las genéricas, como las que opera mayormente Naranja), ya que le afectan limitantes de fondo para avanzar demasiado en la inclusión financiera. Si por otro lado hablamos de la competencia autónoma del entorno digital, profundizar soluciones digitales a otros sectores económicos, implica adelantarse en la curva de aprendizaje, el tiempo y cuando no, el posicionamiento.

Para cerrar este apartado, nos hemos reservado las múltiples *fortalezas* de las que Naranja puede hacer uso para aprovechar y seguir impulsando sus procesos de innovación, a la conquista de nuevas cuotas de mercado, ir en la dirección de desarrollar economías de escala y dar paso a nuevas ventajas competitivas. En primer término, la dirección estratégica ha sabido construir una cultura organizacional fuerte y funcional a sus objetivos internos y de relación con la comunidad. Se establecieron las bases de procesos innovadores que, si bien muy valorables, a nuestro entender operan a un nivel genérico. Por otra parte, la dirección de marketing ha efectuado grandes labores para que la marca sea conocida y percibida positivamente, la comercialización de los productos está extendida en todo el país y es posibilitada por una cadena de valor construida cuidadosa y responsablemente bajo los principios de sustentabilidad y sostenibilidad, que entrañan por supuesto, un aprendizaje y un ejemplo para una sociedad cada vez más observadora de tales aspectos.

Es por todo lo expuesto, que consideramos que Naranja podría integrar todas estas nociones vertidas a la búsqueda de mejoras en su rentabilidad, a la vez que contribuye a potenciar los impactos positivos en las comunidades, haciendo uso del impulso emprendedor, la innovación y el aprendizaje organizacional, con fundamentos de gestión antes que de inversión. En concreto, (y como desarrollaremos en el apartado siguiente), el diseño de soluciones diferenciadas bajo el prisma de la inclusión financiera, hacia iniciativas sostenibles y sustentables, resulta promisorio. Podemos pensar préstamos con tasas promocionales para emprendedores y pymes por motivos de inversión en activos físicos o capacitación del personal, soluciones a particulares que buscan profundizar su formación en sustentabilidad y sostenibilidad o requieren mejores oportunidades para ser competitivos en el mercado laboral. Lo mismo para aquellos recursos humanos que prestan servicios en organizaciones responsables.

Por otro lado, la iniciativa puede significar la conquista de un posicionamiento hoy vacante, cual es el de una institución financiera perfectamente asociada a la responsabilidad social, que en el futuro pudiera abrir paso a un ecosistema donde Naranja ocupe un rol destacado y con posibilidades de vinculación con entidades de otros rubros, como ser el científico y el académico. También podría significar el origen de numerosas, nuevas y variadas relaciones con la comunidad y los consumidores, como ser la búsqueda de soluciones cocreadas a problemáticas del entorno social, fortalecer la participación y compromiso ciudadanos e integrar y contribuir a ecosistemas emprendedores.

Propuesta de implementación

Descripción

Dadas las conclusiones diagnósticas a las que hemos arribado, y en consonancia con el marco teórico expuesto, más las definiciones estratégicas que rigen Naranja, así como su historia, nuestra propuesta consiste en la formulación planificada y estratégica de objetivos que reflejen mejoras en la rentabilidad de la compañía, mediante la introducción de nuevos productos y servicios al mercado, bajo la estrategia genérica de enfoque en términos de Porter (1985). Tales objetivos serán elaborados a partir del empleo de recursos tecnológicos y metodologías ágiles aplicadas a la fase táctica, fortaleciendo las competencias emprendedoras de la compañía, a fin de realizar entregas constantes de valor a los clientes al mayor ritmo posible, dadas las exigencias del entorno vistas.

Por su parte, el enfoque que venimos de mencionar versará sobre un segmento agregado del mercado, definido por sus preferencias y orientación a llevar adelante iniciativas sustentables y sostenibles, que alcanza a particulares, emprendedores y pymes. Es por ello, que nuestros objetivos y consecuentes planes de acción, darán forma a *Salto Verde*, propuesta que a través del desarrollo de productos financieros diferenciados para el segmento de mercado mencionado, buscará impactar positivamente en los márgenes de rentabilidad de la compañía, a la vez que trabaja en posicionar la marca como aquella del sector financiero más comprometida con el desarrollo sostenible y las generaciones futuras.

Alcance

En el orden geográfico se extiende a todo el territorio de la República Argentina, valiéndose de los múltiples canales de comercialización que posee Naranja, como hemos visto al momento de analizar su cadena de valor.

Los planes de acción para la consecución de los objetivos que propondremos se desarrollarán desde enero de 2025 a diciembre de 2029, inclusive. El primer año estará direccionado por la preparación del paquete de productos a desarrollar, y los subsiguientes por la penetración de estos en el mercado, el aumento de su comercialización y la actualización de sus características, sin perjuicio de que acciones accesorias de uno u otro sentido también pudieran tener lugar de manera simultánea.

Si bien es dable que la compañía toda se vea involucrada en mayor o menor medida al llevar adelante nuestra propuesta, como se verá, el área de recursos humanos, finanzas, legales, marketing y ventas, compras, la gerencia tecnológica y el área de desarrollo de productos serán, en la medida de sus competencias, responsables de ejecutar distintas acciones tácticas.

Como se dijo, el segmento de mercado a abordar está definido por la finalidad que los potenciales clientes den a sus necesidades de financiación, todas ellas con miras en la sustentabilidad y la sostenibilidad. Así encontramos particulares, en cuanto a gastos de formación e inversiones en el hogar, emprendedores que buscan financiar sus modelos de negocios o profundizar en determinadas competencias, y pymes que desean llevar adelante proyectos de inversión o de formación para sus gerentes y demás colaboradores. De manera convergente a la comercialización de productos, se buscará desarrollar un posicionamiento

en favor de Naranja, definiéndola como la mejor y más comprometida oferente de financiación para el desarrollo sostenible en nuestro país.

Otra consideración a tener presente, también referida al mercado, es que si bien nuestro desarrollo, como dijimos, dispondrá el enfoque en torno a preferencias y necesidades de financiación vinculadas a la sustentabilidad y sostenibilidad, nos permitiremos el mayor grado de flexibilidad posible, acompañando lo que entendemos (merced del análisis de situación efectuado) como tendencias en dirección creciente. Esto se traduce en que nuestra oferta no descartará a priori inversiones en ningún rubro, en tanto se persigan las finalidades mentadas y que en un futuro quizás no muy lejano, de ser el paradigma predominante del modo de vida de las comunidades y las nuevas propuestas de inversión, pudieran hallar a la compañía ante una estrategia de diferenciación legítima antes que una de enfoque. Tal es así, que en los párrafos que describen nuestro plan de implementación hablaremos sin más de *productos diferenciados*.

Por último, y sin intenciones de exceder los límites del plan de implementación a presentar, señalaremos que las expresiones desarrollo sostenible, sustentabilidad, responsabilidad social y otras equivalentes, deben entenderse en concordancia a los términos del *Informe Brundtland* de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo ([CMMAD], 1987) de las Naciones Unidas.

Limitaciones

Dada la heterogeneidad de los sujetos que integran el mercado meta (individuos, emprendedores y pymes), por encima de los fines de nuestro trabajo, podrían afinarse las expectativas de comercialización sobre cada uno de los productos a desarrollar, y en cambio, consideraremos los ingresos por financiación de manera conjunta, sin distinción de fuente.

En el mismo sentido, los subgrupos tenidos en cuenta no se tratarán de manera aislada en nuestros planes de acción en torno a rubros, finalidades específicas dentro de la consideración de sustentable o sostenible o alguna otra categorización.

Empero lo expresado en los párrafos precedentes, todo ello no significa que el peso de los subgrupos a la hora de contribuir a los ingresos sea efectivamente similar en la práctica y, por tanto, los esfuerzos orientados a cada uno de ellos deberán ser diferentes, según se persigan finalidades específicas.

Objetivo general

Incrementar el retorno sobre los activos (ROA) de Naranja en un 20%, mediante el desarrollo de productos financieros dirigidos a iniciativas sostenibles y sustentables, hacia diciembre de 2029.

Justificación: conforme los estados financieros de Naranja al cierre del ejercicio 2023 (Naranja X, 2023a), el ROA asciende al 2,5%, por tanto, de cumplir nuestro objetivo general, este debería ser de 3% como mínimo. Tal incremento dotará a la compañía de mayor liquidez para desarrollar sus operaciones de manera más holgada en el entorno tan competitivo que hemos descripto con anterioridad.

Para trasladar las expresiones porcentuales a valores nominales, en miles de pesos y según se detalla en Anexo IV (p. 46), decimos que:

- Resultado Neto Ejercicio 2023 / Activo Promedio 2022/2023 = 2,5%;

- Resultado Neto Objetivo 2029 / Activo Promedio 2022/2023 = 3%;
- Diferencia Resultado Neto Objetivo 2029 – Resultado Neto 2023 = 0.5%;
- Resultado Neto Objetivo 2029 = Activo Promedio 2022/2023 x 3%;
- Resultado Neto Objetivo 2029 = \$1.189.731.091 x 0,03 = \$35.691.933;
- Resultado Neto Objetivo 2029 – Resultado Neto 2023 = Resultado neto mínimo exigible al finalizar proyecto.

Por lo tanto, de \$35.691.933 – \$29.772.398 obtenemos \$5.915.535, que representan la utilidad mínima neta que debe reportar nuestro proyecto de inversión al final de su horizonte temporal para cumplir con el objetivo general planteado. La cifra objetivo, como veremos, será expresada con los ajustes por inflación que correspondan al momento de elaborar el flujo de fondos de nuestra propuesta. Cabe destacar que, tal como se expresó en las conclusiones diagnósticas, entendemos viable que la compañía pueda incrementar sus márgenes significativamente empleando las herramientas presentadas en el marco teórico elaborado, mediante una planificación estratégica caracterizada en mayor medida por la reasignación de partidas hoy disponibles, antes que a través de inversiones que demanden grandes necesidades de financiamiento, sea con fondos propios o mediante deuda.

Así, nuestra planificación estratégica, en búsqueda del objetivo propuesto, ofrecerá al mercado una serie de productos diferenciados para el segmento a abordar, que serán impulsados desde la campaña de *branding Salto Verde*, que hacia el exterior de Naranja exhibirá promociones, beneficios, servicios, encuestas de satisfacción y atención posventa, a la vez que desde la perspectiva interna permitirá a la compañía desarrollar su talento humano, a través nuevas experiencias y aprendizajes, en miras a incorporar más y mejores herramientas para innovar y a aplicar a los procesos.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Conformar tres equipos de trabajo capacitados en la ejecución de metodologías ágiles de gestión de proyectos para junio de 2025.

Justificación: dadas las características del entorno en que opera Naranja, que demanda esfuerzos de innovación constantes, veloces y efectivos, conforme se expresó a lo largo de nuestro trabajo, las metodologías ágiles son una forma de desarrollar el talento humano de la empresa para dar respuesta a tales desafíos.

Objetivo específico 2.

Desarrollar seis productos financieros semi personalizables para proyectos sostenibles y sustentables, individuales o empresariales, hacia diciembre de 2025.

Justificación: definido el mercado meta como uno que aglutina individuos, emprendedores y pymes con preferencias específicas o colindantes al desarrollo sostenible y sustentable, nos dirigimos a elaborar un par de productos por cada subgrupo de potenciales clientes, donde uno brinda soluciones de inclusión financiera con destino a inversiones o gastos en capital de trabajo, y el otro facilita el acceso a oportunidades de formación, trátase de individuos o colaboradores y mandos de emprendimientos y pymes.

En Anexo V (p. 47) se incluye tabla con los principales atributos y opciones a contemplar por parte de los equipos capacitados en metodologías ágiles, para los seis productos semi personalizables, según tipo de cliente, correspondiendo dos por cada uno de estos. Toda formulación deberá adecuarse a lo dispuesto por la ley de entidades financieras (Ley 21.526, 1977), sus modificatorias y disposiciones complementarias.

Objetivo específico 3.

Otorgar \$250.000 millones de pesos en concepto de financiación a proyectos con orientación sostenible y sustentable, hacia diciembre de 2029.

Justificación: consiste en el objetivo específico relacionado de manera más estrecha con lo propuesto en el objetivo general de nuestra planificación estratégica, y se sirve del desarrollo y actualización de los productos que logren los equipos capacitados en metodologías ágiles.

Los ingresos que oportunamente serán contemplados provendrán del rendimiento que reporte el *spread financiero* (Saunders y Cornett, 2018) resultante de la diferencia de las tasas de interés activa versus la pasiva que determina el BCRA (2024c) para operaciones de préstamos otorgados por un intermediario financiero, como ser Naranja en este caso, en utilización de fondos de terceros para ejecutar sus actividades comerciales. Se supondrá financiación mediante préstamos bancarios, emisión de obligaciones negociables y acuerdos en cuenta corriente, siendo todos ellos instrumentos incluidos en los estados financieros de Naranja de 2023 (Naranja X, 2023a).

Puesto que así es necesario, se amplía en Anexo VI (p. 48) el detalle del presente objetivo específico, brindando precisión de las mencionadas tasas activa y pasiva, mismas que tomaremos para elaborar el flujo de fondos proyectado para nuestra propuesta, generando rendimientos sobre el monto de financiamiento a otorgar, en la distribución por año del horizonte temporal que se indique, más los ajustes por inflación que se estimen adecuados.

Objetivo específico 4.

Alcanzar una valoración positiva por parte de al menos el 70% de los clientes que toman nuestros productos financieros diferenciados, hacia diciembre de 2029.

Justificación: los esfuerzos fruto de nuestra propuesta para la captación de clientes, que ineludiblemente hacen a la viabilidad de ésta, deben ser complementados por medidas que nos permitan monitorear y/o efectuar correcciones para que la satisfacción que nuestros productos y la forma en la que los ofrecemos, a lo largo del tiempo, como mínimo cumplan con las expectativas de los clientes efectivos o potenciales. Esto nos permitirá fomentar conductas de repetición y publicidad positiva para nuestros productos en particular y la firma en general. Como se expresará al momento de desarrollar los planes tácticos, se propondrá efectuar evaluaciones de *Net Promoter Score* (NPS; Reichheld, 2003) en torno a las posibilidades que nuestros clientes recomienden nuestros productos, en consonancia con la aplicación que Naranja ha informado en sucesivos reportes anuales de sustentabilidad (Naranja, 2019; Naranja X, 2020; Naranja X, 2021). Como complemento, también tendrán lugar cuestionarios sobre *Customer Effort Score* (CES; Kixie, s.f.), para determinar si nuestros productos y sus servicios asociados son accesibles y en qué medida para los clientes, trátase de instancias de consulta, contratación y soporte. Serán los equipos expertos en

aplicación de metodologías ágiles quiénes, haciendo uso de la información recolectada, operen las modificaciones necesarias a la mayor velocidad posible, para mantener alto el valor entregado al cliente.

Planes de acción

Se incluyen en Anexo VII (p. 50) tablas con detalle de cada acción que comprende los planes tácticos, asociadas a plazos, recursos humanos, físicos y económicos. También se incorporan códigos de identificación ID de las actividades, dada la interrelación de los planes y su posterior expresión en diagrama de Gantt, exponiendo el desenvolvimiento temporal.

Plan de acción 1 – Capacitación.

El primero de nuestros planes de acción se concibe para cumplir con el objetivo específico número 1, que consiste en la conformación de tres equipos de trabajo capacitados en metodologías ágiles de gestión de proyectos, hacia junio de 2025. Si bien la conformación en sí de los equipos tiene lugar al momento de iniciar el desarrollo de productos, como se dispondrá en el plan de acción 2, aquí se llevarán adelante distintas medidas para garantizar la creación de tales equipos y su funcionamiento.

Se inicia con la identificación de las metodologías ágiles idóneas para la ejecución de nuestro plan estratégico y la selección interna de colaboradores de la empresa para ocupar tres puestos de agile coach, tres *product owners* y 24 colaboradores de distintas disciplinas que aportarán a la mayor autosuficiencia posible de los grupos de trabajo. Seguidamente se formulan los planes de capacitación que contemplan las metodologías ágiles optadas, que en virtud de lo consultado al momento de elaborar el marco teórico nos permite suponer serán Scrum y Kanban, permitiendo desenvolver la ejecución de los proyectos en la amalgama conocida como *Scrumban* (Asana, 2024b) y que estarán a cargo de los únicos recursos humanos tercerizados de nuestro plan estratégico, que serán en total tres coaches en agile. Éstos, concretamente, tendrán a su cargo impartir las enseñanzas teóricas y prácticas que permitan desarrollar el expertise de nuestros colaboradores.

Para finalizar, se realizarán las evaluaciones del plan de capacitación y los ajustes necesarios para completarla y se asignará a aquellos que han sido capacitados en el rol de coaches en agile (en la forma de *scrummaster*), que ahora pertenecen a la nómina de Naranja, las funciones de monitoreo permanente de tendencias agile, a fines de brindar actualizaciones en la formación de los colaboradores de la compañía.

Plan de acción 2 – Desarrollo de productos.

El segundo plan de acción es el primero en exhibir las ventajas de contar con equipos formados en agile, en este caso, dirigido al desarrollo de productos. Con la información que proporcione un estudio de mercado confeccionado por el área de marketing de Naranja que persiga profundizar el conocimiento de la organización en torno al mercado financiero y sus relaciones actuales o potenciales con la sostenibilidad y la sustentabilidad, se dispone la conformación de los tres equipos agile, cada uno con un scrummaster, un product owner y ocho colaboradores provenientes de otros sectores de la empresa, conformando grupos de trabajo en gran medida autosuficientes, multidisciplinarios, flexibles y orientados a resultados.

En paralelo se identifican los principales grupos de interesados y se empiezan a formular los productos, que avanzan desde formulaciones típicas, para ir adquiriendo características diferenciadoras de manera incremental. Nosotros interpretamos que cada equipo agile puede sin ningún problema desarrollar en paralelo dos productos, uno de financiación de proyectos sostenibles y sustentables, y otro de financiación de servicios de educación, todo ello en consonancia con lo que ha sido el desarrollo de esta planificación estratégica en pares determinados por el tipo de cliente, que como ya sabemos, serán individuos, emprendedores y pymes.

Seguidamente comienzan las acciones donde agile destaca, que consisten en ir generando valor de manera veloz para los productos, contribuyendo así a una cartera más que competitiva. El valor añadido puede provenir de las propias tareas del equipo o bien, mediante retroalimentación proveniente de otras áreas de la empresa. Se destaca por supuesto, la alineación de las características del producto con los lineamientos del plan de marketing y viceversa. A esto le sigue la formulación de la primera versión comercializable de los productos diseñados, sin perjuicio que en el futuro los equipos agile pueden montarse para reversionarlos o reemplazarlos.

Por último, en torno a este plan de acción, señalamos que por razones del horizonte temporal, el momento de decisión del tipo de productos a desarrollar, desencadena actividades en el área legal y financiera que se extienden a lo largo de todo el proyecto, y que versan en torno a las adecuaciones de origen legal y previsiones financieras que deban analizarse y cumplimentarse previo y durante la comercialización de la nueva oferta.

Plan de acción 3 – Márketing y comercialización.

Este plan de acción es de los cuatro formulados el que menos versa en torno a las metodologías ágiles, pero constituye la razón de ser de los esfuerzos de capacitación y desarrollo de los restantes, toda vez que contempla la instalación de los productos, la comercialización y la asociación al posicionamiento de Naranja en torno a la cuestión del desarrollo sostenible y sustentable.

Parte de la misma búsqueda de información que sirviera para el desarrollo de productos, pero con la finalidad de llegar a más clientes potenciales y sectores de la comunidad. Las acciones aquí propuestas hacen a la consecución del Objetivo específico 3, cual es el más íntimamente relacionado con el Objetivo General de mejorar la rentabilidad de la firma.

Durante el segundo año del horizonte temporal de la planificación estratégica, se disponen acciones para todo el año 2026 con el fin de introducir al mercado de manera veloz los productos resultantes del plan de acción 2 y así lograr un relativamente alto nivel de ventas inicial. Esto se logrará a través de la combinación de factores diversos e integrados en un plan de márketing omnicanal *always on*, como ser una sostenida presencia en espacios publicitarios, eventos de emprendedores e industriales varios y, por supuesto, productos diferenciados y competitivos en sí mismos, más calculadas medidas de promoción. Aquí, es en paralelo que a este proceso de márketing dirigido al exterior, se ponen en marcha las operaciones destinadas a la comercialización y servicios de posventa, también a cargo del área de márketing, y la administración de las carteras y monitoreo del riesgo financiero por

parte de la gerencia de finanzas de la compañía. Es natural que estas acciones se consideran en ejecución hasta el final del horizonte temporal de nuestra propuesta.

Retomando la etapa de introducción de los productos, previo evaluaciones y ajustes a la campaña de lanzamiento, los años 2027, 2028 y 2029 verán idéntica intensidad de difusión publicitaria y otras medidas de marketing, pero ahora con la finalidad de incrementar las ventas de los productos que ya cuentan con algo de ruido en el mercado, a la vez que paulatinamente se buscará asociar a Naranja como la aliada por excelencia en soluciones de financiación al desarrollo sostenible. Entendemos que con tal finalidad no solamente daremos mejor promoción a los productos que en el marco de la presente planificación estratégica vieron desarrollo, sino también se contribuirá a fortalecer la marca de la compañía toda, que habrá ganado terreno para ulteriores propuestas comerciales y de vinculación comunitaria.

Plan de acción 4 – Experiencia del cliente.

Concluido el plan de acción 2 sobre desarrollo de productos, las presentes acciones cursan en paralelo con la comercialización y el marketing presentes en nuestra propuesta, con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo específico 4, centrado en la experiencia del cliente.

Por lo tanto, la primera medida consistirá en definir las fuentes de información a desarrollar en torno a nuestros productos. Entendemos que las encuestas NPS y CES por el momento serán suficientes, donde las primeras van midiendo la experiencia del usuario y la actitud que este toma hacia nuestra oferta y la compañía, en tanto que las segundas dan cuenta de la calidad de nuestros procesos respecto de la comodidad y acceso que brindamos a nuestros clientes actuales y potenciales. Una vez puesto en marcha el proceso de recopilación de información y su calidad, nuestros equipos expertos en metodologías ágiles, con apoyo en distintas áreas de la compañía según corresponda, contarán con el sustrato para operar modificaciones, reversiones, actualizaciones y más a nuestros productos financieros diferenciados, siempre en miras de añadir valor para el cliente. Asimismo, nuestros equipos finalmente estarán en condiciones de formular un plan transversal de lealtad y fidelización, que entre otros puede ofrecer experiencias de gamificación con beneficios y recompensas.

En suma, este plan de acción importa saltos cualitativos a las primeras versiones comercializables de nuestros productos, vía obtención de la información necesaria para que los esfuerzos de la firma sean correctamente direccionados, a la vez que permite amplificar los efectos deseados tras los planes de marketing previamente desarrollados.

Presupuestos

Las estimaciones de ingresos por comercialización de los productos financieros diferenciados se detallan en Anexo VI (p. 48), que hemos referido al momento de explicar el objetivo específico número 3.

Para mayor detalle, los presupuestos y desarrollo de las estimaciones de los párrafos siguientes se incluyen en Anexo VIII (p. 54).

Con estas aclaraciones, se señala que el plan de implementación, durante el plazo de cinco años, que van desde 2025 a 2029, demandará aproximadamente \$7.889.031.306, sobre los cuales versarán en proporción ajustes por inflación en torno al momento de ser utilizados y a los que se sumarán erogaciones impositivas.

El primero de los planes de acción requerirá un presupuesto estimado en \$60.583.416, donde \$16.141.200 corresponden a la contratación de tres agile coachs, durante el plazo de cuatro meses, que tendrán las funciones de capacitar en las metodologías ágiles Scrum y Kanban al personal de la compañía designado. Transcurrido el plazo, la compañía contará con personal para hacer las veces de scrummaster, product owner y miembro de equipo Scrum, con conocimiento de Kanban, para determinar el flujo de trabajo. En segundo lugar, se dispone la suscripción anual por el plazo de cinco años al plan Enterprise de Asana, software con módulos variados de gestión de proyectos. La suscripción anual permite pagar en proporción \$24.690,12 por cada uno de los treinta usuarios que harán uso del software, totalizando \$44.442.216 para el proyecto completo.

El segundo de los planes de acción, referido al desarrollo de productos, se sirve de servicios ya contratados en la compañía, y destaca en ser de pura actividad. Por tanto, las erogaciones a considerar serán únicamente las destinadas a los salarios de los colaboradores asignados de forma part-time a los proyectos que aquí se trabajan y que por tratarse de personal que ya se desempeña en Naranja, nuestras estimaciones hacen al costo de oportunidad por asignarlos a las tareas del presente plan de acción. El total en concepto de salarios para los equipos agile, entre mayo y diciembre de 2025 es de \$64.240.287.

El plan de acción 3 estipula gastos por la suma de \$ 7.197.816.120. Tal suma comprende cuatro campañas publicitarias omnicanal *always on*, donde la primera transcurre de enero a diciembre de 2026, con la introducción y promoción de los productos desarrollados en plan de acción 2, con un costo estimado de \$545.139.400. La segunda, tercera y cuarta campaña abarcan todo 2027, 2028 y 2029, respectivamente, y son versiones ajustadas de las campañas que le anteceden según corresponda, no ya con la finalidad de introducir los productos en el mercado, sino las de continuar incrementando el nivel de ventas y la asociación de Naranja con el financiamiento del desarrollo sostenible. Para cada una también se determina a priori un presupuesto de \$545.139.400, sin contemplar en este apartado los ajustes por inflación que sí calcularemos al elaborar el flujo de fondos de la propuesta.

El monto previsto se completa con 200.000 horas de personal bancario por el valor de \$6.064,12 a agosto de 2024, donde 120.000 corresponden a personal del área de márketing y 80.000 al área de finanzas. El objeto es desempeñar tareas de venta, posventa, asesoramiento al cliente, en el caso del personal de márketing, y en cuanto el personal de finanzas, administración de las carteras y monitoreo del riesgo financiero. Se prevén asimismo \$ 951.108.630 por año, por utilización de los canales digital y telefónico de ventas y el servicio de call center. Reiteramos, que sobre cada valor tendrán lugar ajustes inflacionarios al momento previsto de utilización.

El último concepto a tener presente en el presupuesto del plan de acción 3, es el monto de riesgo asociado a la pérdida de valor de la cartera crediticia, en nuestro caso computado como el 5,52% de las proyecciones de ingresos, con referencia a los registros de Naranja de 2022 hacia 2023 para las obligaciones a 30 días, registrando una eficiencia superior de 0,57% de un año a otro (Naranja X, 2023a). Nosotros tomamos el 6,09% registrado por Naranja en

2023, le asociamos la eficiencia señalada y lo volcamos en idéntico valor para 2026, 2027, 2028 y 2029.

Finalmente, el plan de acción 4 demanda gastos por \$566.391.483, distribuidos en dos conceptos diferenciados. En primer término, el salario de los colaboradores de Naranja asignados a los distintos roles de los equipos agile, tomados como costo de oportunidad al quitarlos de sus tareas habituales dentro de la compañía, en este caso por una disponibilidad de cuatro años para los coordinadores y de 45 meses para los restantes integrantes de los equipos. Todo ello sumado asciende a \$566.056.683. En segundo lugar, se contempla la contratación del software necesario para hacer encuestas de evaluación NPS y CES, por el término de cuatro años al valor de \$83.700, totalizando \$334.800.

Diagrama de Gantt

Se incorpora Anexo IX (p. 58) con diagrama de Gantt, señalando el desenvolvimiento en el tiempo de las acciones de los cuatros planes tácticos formulados, según códigos de identificación de actividad (ID) en estos definidos, con años 2025 y 2026 desglosados por mes, y años 2027, 2028 y 2029 por trimestre, dado lo prolongadas de las acciones que en estos años tienen lugar.

Flujo de fondos y análisis de rentabilidad

En el presente apartado se exhibe flujo de fondos concentrado del proyecto junto con indicadores de viabilidad financiera, a tasas inflacionarias según proyecciones en informe REM de octubre del corriente (BCRA, 2024d) y tasa de referencia de letras de liquidez (LELIQ) al 13 de noviembre (BCRA, 2024c).

Para detalle del flujo de fondos, ver Anexo X (p. 60).

Tabla 9: Flujo de fondos concentrado y análisis de rentabilidad *Salto Verde*

Flujo de fondos condensado	
Inversión inicial	-\$ 117.300.688
Inversión total	-\$ 31.837.544.679
Utilidad neta 2026	\$ 1.305.170.849
Utilidad neta 2027	\$ 10.714.514.571
Utilidad neta 2028	\$ 20.500.477.162
Utilidad neta 2029	\$ 36.343.480.834
Utilidad neta total	\$ 68.746.342.728
Valor residual	\$ 30.992.881.971
Flujo del proyecto	\$ 99.739.224.699
Tasa de referencia	35%
VAN	\$ 2.676.566.988,01
TIR	39,42%
ROI	116,30%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la figura incluye valores por inversión inicial e inversión total. Dadas las condiciones de formulación de nuestra propuesta, que versa en la pura actividad, antes que en grandes inversiones de activos físicos para su ejecución, salta a la vista que el análisis de viabilidad financiera teniendo en cuenta la inversión inicial frente a la magnitud del flujo del proyecto, comprendido por las utilidades netas más el valor residual,

arrojaría valores que no guardan relación con la realidad económica de la propuesta. Por tanto, hemos decidido cotejar el flujo del proyecto frente a la inversión total, que incluye la exigua inversión inicial más los gastos operativos enfrentados con recursos de la empresa en tanto costo de oportunidad, por la cifra de \$31.837.544.679, de donde quedan excluidos los gravámenes impositivos y las provisiones de riesgo, ambos conceptos directamente calculados sobre el volumen de ingresos.

Vertida la salvedad correspondiente, el valor actual neto (VAN) del proyecto es de \$2.676.566.988,01, a tasa de referencia LELIQ del 35%, por lo que se observa la viabilidad financiera, merced del valor que añade a la compañía.

En idéntico sentido, la tasa interna de retorno (TIR) de la inversión alcanza el 39,42%, superando en 4,42% la tasa de referencia, indicando que conforme nuestras estimaciones estamos frente a una alternativa rentable de inversión. En escenario de mercado con tendencias descendentes de inflación y, por tanto, de tasas de interés, entendemos que tal diferencia a nuestro favor merece ser vista con buenos ojos.

El último de los indicadores de rentabilidad para el proyecto que hemos calculado es el ROI (*return on investment*), que asciende a 116,30%, cuyo valor se explica en tanto y en cuanto nuestra planificación estratégica importa una distinta gestión de recursos actuales de la compañía, antes que inversiones que incorporen nuevos activos fijos.

Para finalizar este análisis, se señala que la utilidad neta al último año del horizonte temporal, a saber, \$ 36.343.480.834, entrañando toda la incidencia inflacionaria proyectada, a valores de 2023, representa en miles de pesos, \$6.062.943,06.

Si tomamos en cuenta que nuestro proyecto debía arrojar en miles de pesos \$5.915.535 como mínimo para alcanzar el objetivo general de un ROA del 3% hacia diciembre de 2029, con la utilidad neta alcanzada en el último período, a magnitudes del estado de resultados de 2023 (Naranja X, 2023a), con ROA del 2,5%, tenemos:

- Resultado neto 2029: $\$29.772.398 + \$6.062.943,06 = \$35.835.341,06$;
- Resultado neto 2029 sobre activos promedio 2022/2023:
 $\$35.835.341,06 / \$1.189.731.091 = 0,0301$;
- Así, el nuevo ROA será del 3,01%

Se observa entonces, que conforme nuestras estimaciones, el objetivo general y sus beneficiosas implicancias pueden ser alcanzados con escasa inversión inicial y gran acento en la gestión, significando en valor añadido un incremento del 20% a valores del resultado neto de referencia (año 2023), en utilización de recursos empresariales en mucha menor proporción, tal como se expresan en los flujos de fondos desarrollados en el Anexo X (p. 60), que referíamos al iniciar este apartado.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Tras haber finalizado el proceso de planificación estratégica especialmente elaborado para la compañía fintech, Naranja, estamos en condiciones de afirmar que el curso de acción propuesto se muestra apto para resolver la problemática planteada, cual es la necesidad de contar con procesos que coadyuven a la innovación constante, en miras a desarrollar ventajas competitivas y posicionamientos de mercado que permitan incrementar la rentabilidad de la firma, dada la intensa competitividad del sector. Esto, debido a los actores que participan e inciden en él, así como la sensibilidad de la industria a los avances tecnológicos, que posibilitan añadir valor a los productos y servicios de manera prácticamente continua.

Así, de manera decidida, sin dejar de desarrollar una propuesta lógicamente propicia para los entornos digitales, nosotros la hemos construido desde acciones que en consonancia con las fortalezas y oportunidades halladas, versó fundamentalmente en el desarrollo del talento humano de Naranja, a través de la conformación de equipos multidisciplinarios al efecto, capaces de operar las metodologías ágiles Scrum y Kanban para generar valor dirigido los clientes y demás interesados, en aprovechamiento de la curva de aprendizaje, factor que cobra relevancia en la industria en cuestión, y prescindiendo de grandes inversiones en activos fijos, contra la imitación o superación que pueden realizar competidores con mayores márgenes de liquidez.

Aún más, debemos destacar que una vez concluidas las etapas de desarrollo de nuestra propuesta, emergen operaciones para ser ejecutadas por grupos de trabajo regulares, dejando al personal capacitado disponible para abocarse a nuevos proyectos que se vean enriquecidos por las metodologías ágiles y el emprendimiento corporativo, siendo pasibles también de ser convocados para resolver tareas críticas, de actualización o reversión vinculadas a los proyectos que en oportunidad ejecutaron. En otras palabras, a la conclusión de nuestro plan estratégico, Naranja habrá adquirido un capital intelectual y humano diferenciador, con experiencia en aplicación de metodologías ágiles desenvuelta en la cultura organizacional que le es propia, y con aptitudes que se vinculan de manera estrecha con la innovación. Misma que hemos sugerido reiteradamente perseguir.

Encaminadas las acciones en torno a los procesos y el talento humano, nuestro plan persiguió abordar un mercado meta, con cierto grado de heterogeneidad y límites flexibles, aglutinado por intereses, preferencias de consumo y de formulación de proyectos en sentido lato, vinculados a la sostenibilidad, sustentabilidad y responsabilidad comunitaria, por entender estas cuestiones en franco y deseable crecimiento. Para el caso, nuestras proyecciones de ventas involucraron con expectativas conservadoras la comercialización de un producto que Naranja ya ofrece, cual es genéricamente el préstamo, pero a tasa diferenciada, suficientemente competitiva para amplificar el atractivo que ejerce en el segmento a abordar. Esto dio el sustrato suficiente para trabajar una campaña de marketing que afirmara la inclusión financiera entre las características que definen a la compañía, añadiendo ahora el compromiso social actual y futuro, al financiar iniciativas en este sentido.

En síntesis, consideramos haber expuesto una planificación estratégica capaz de añadir valor a Naranja y sus colaboradores, a proyectos generadores de empleo, a individuos con fines responsables y/o altruistas y humildemente, en suma, a la sociedad.

Recomendaciones

Como planteo surgido de nuestro trabajo, surge una observación puntual en torno a las metodologías ágiles. Y es que independientemente de que una propuesta como la nuestra fuera tomada, la mejora de los procesos y la entrega de valor ejecutando proyectos con enfoque ágil, difícilmente encuentra argumentos en contra tan sólidos como sus ventajas. Se sugiere entonces la extensa y continúa formación y aprendizaje en estas metodologías, para contribuir al éxito de una compañía que opera el entorno fintech.

De modo complementario o, en el peor de los casos, alternativo, se sugiere incorporar una PMO (*project management office*), que difunda buenas prácticas de gestión de proyectos en el ámbito de las operaciones de la cadena de valor referidas al desarrollo de productos.

En otro orden de ideas, una alternativa muy atractiva que consideramos elaborar fue la de desarrollar servicios de crowdfunding y *crowdlending*. Formas de financiación no muy populares aún en la Argentina, que versan sobre la inclusión financiera y pueden ser de gran ayuda e interés para emprendedores.

Sobre el crowdlending en particular, también debe tomarse en cuenta que hace a la educación financiera y las microinversiones de particulares. Una fintech tan extendida como Naranja, por ejemplo, podría difundir las bondades de este sistema, generando impactos positivos en varios sectores de la sociedad, a la vez que se beneficia de ser el intermediario que permita sortear lo que interpretamos como una barrera cultural que frena esta forma de mover el capital en nuestro país, donde la mayoría de la población asume posturas conservadoras para cuidar el valor de su dinero, amén de las recurrentes crisis económicas.

Para finalizar, queremos poner énfasis en un factor que fue determinante de la dirección que tomó nuestra planificación estratégica, que no se agota en ella y por lo que merece ser abordada de manera separada. Nos referimos a las oportunidades que puede aprovechar la industria fintech aplicando estrategias de diferenciación.

Como hemos visto, nuestro desarrollo se propuso alcanzar objetivos organizacionales varios a la par de la rentabilidad, comercializando productos financieros para el desarrollo sostenible. Allí, nuestra elección específica. Ahora bien, por razones de extensión, nos hemos frenado en la antesala de ejecutar acciones que, ante el supuesto del éxito comercial, hubieran importado grandes beneficios para la firma de nuestro caso. Piénsese por ejemplo en la articulación de un ecosistema digital de intercambio comercial, información e intereses en torno a un plexo conexo de temáticas, donde acceden productores, consumidores y otros sectores de la sociedad. Y así, como nuestro ecosistema digital a construir hubiera tenido como punto de contacto el desarrollo sostenible y la responsabilidad social, sobre cada segmento de mercado al que la industria fintech extienda sus servicios diferenciados de manera exitosa, cabe considerar si además, gracias al uso de las tecnologías de la información y la comunicación, las empresas que detentan tal posición, pueden escalarla en calidad y cantidades muy desafiantes para los competidores no especializados o los que pretenden hacerlo.

Referencias

- Abeysekera, I.** (2023). Innovation and business performance in Australia: Role of entrepreneurship and intrapreneurship in a crisis. *Front. Psychol.* 14:1126313. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1126313
- Almeda, A. J.** (s.f.). 11 financial tech trends that are transforming e-commerce. *Unicorn Group*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://ugpayments.ch/blog/financial-technology-trends>
- Ansoff, H. I.** (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, Volumen 35, Issue 5, 113-124.
- Asana.** (26 de octubre de 2024a). Planes de suscripción Asana. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de <https://asana.com/es/pricing#:~:text=La%20versi%C3%B3n%20Personal%20de%20Asana,por%20mes%20con%20facturaci%C3%B3n%20mensual>.
- Asana.** (14 de febrero de 2024b). Scrumban: lo mejor de dos metodologías ágiles. Recuperado el 3 de noviembre de 2024, de <https://asana.com/es/resources/scrumban>
- Banco Central de la República Argentina [BCRA].** (2024a). Billeteras digitales interoperables. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.bcr.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Proveedores-servicios-de-billeteras-digitales-Interoperables.asp>
- Banco Central de la República Argentina [BCRA].** (23 de julio de 2024b). El BCRA inauguró un marco monetario orientado a consolidar la estabilidad de precios. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.bcr.gov.ar/Noticias/El-BCRA-inauguro-un-nuevo-marco-monetario.asp>
- Banco Central de la República Argentina [BCRA].** (4 de noviembre de 2024c). Principales variables. Recuperado el 4 de noviembre de 2024, de https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp
- Banco Central de la República Argentina [BCRA].** (2024d). *Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM): Octubre 2024*. Recuperado el 12 de noviembre de 2024, de <https://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-oct-2024.pdf>
- Banco Nación.** (26 de octubre de 2024). Cotizaciones divisas. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Cámara Argentina Fintech e Instituto Tecnológico de Buenos Aires [ITBA].** (2024). *Industry Data: Informe de Crédito Fintech*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://camarafintech.org/segundo-informe-de-credito-fintech>
- Chambers and Partners.** (2024). Argentina: Fintech 2024. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/fintech-2024/argentina>
- Código Civil y Comercial de la Nación [C.C.C.].** Ley 26.994 de 2014. 7 de octubre de 2014 (Argentina). Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/texact.htm>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].** (2024). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2024: trampa de bajo crecimiento, cambio*

climático y dinámica del empleo. Naciones Unidas. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fc54d368-8b69-4caa-8520-0667342a1c61/content>

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo [CMMAD]. (1987). *Nuestro futuro común: Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo*. Naciones Unidas. Recuperado el 7 de diciembre de 2024, de https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Truman Talley Books, E.P. Dutton.

El Cronista. (29 de febrero de 2024a). Adiós al banco vs fintech: el plan de la industria para expandir el negocio y conquistar a más argentinos. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/adios-al-bancos-vs-fintech-el-plan-de-la-industria-para-expandir-el-negocio-y-conquistar-a-mas-argentinos>

El Cronista. (14 de agosto de 2024b). Las nuevas tasas de Mercado Pago y Naranja X: cuánto te pagan hoy las billeteras virtuales por guardar plata en la cuenta. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.cronista.com/infotechnology/finanzas-digitales/las-nuevas-tasas-de-mercado-pago-y-naranja-x-cuanto-te-pagan-hoy-las-billeteras-virtuales-por-guardar-plata-en-la-cuenta>

Feldmann, A., & Teuteberg, F. (2018). Empirical Validation of the Intrapreneur's Ten Commandments - A Case Study. *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2018 - Der Einfluss der Digitalisierung auf Projektmanagementmethoden und Entwicklungsprozesse, 2018*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://dl.gi.de/server/api/core/bitstreams/f511aac7-6eda-49bd-b1f6-97f45d5f16cf/content>

George, B., Walker, A. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review, Volumen 79, Issue 6*, 810-819. doi: 10.1111/puar.13104

Güner, T. (2023). The Contribution of Limited Liability Principle and Crowdfunding Concept to Access Finance. *International Journal of Public Finance, Volumen 8, Número 2*, 213-228. doi 10.30927/ijpf.1265482

Henderson, B. (1979). The Product Portfolio. *Boston Consulting Group*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>

Infobae. (2 de septiembre de 2024). Milei ratificó en la UIA que en diciembre se elimina definitivamente el Impuesto PAIS. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.infobae.com/economia/2024/09/02/milei-ratifico-en-la-uia-que-en-diciembre-desaparece-el-impuesto-pais>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. (2024a). *Accesos a internet: Segundo trimestre de 2024*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_09_2469B21D2F4E.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. (2024b). *Estimador mensual de actividad económica: Junio 2024*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_08_24F717D2DEC3.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. (2024c). *Índice de precios al consumidor (IPC): Agosto 2024*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2472DD19A4CB.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. (2024d). *Índice de salarios: Junio 2024*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_08_2442F27AE31E.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. (2024e). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH): Primer trimestre de 2024*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim2485E02B3519.pdf

iProfesional. (5 de marzo de 2024). Naranja X busca empleados: cómo postularse. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de <https://www.iprofesional.com/negocios/400747-naranja-x-busca-empleados-que-sueldo-ofrece-y-como-postularse>

Iwu, C. G. (2019). Impact of product development and innovation on market share. *African Journal of Business Management, Volumen 4 (13)*, 2659-2667. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de https://web.archive.org/web/20200320224254/http://digitalknowledge.cput.ac.za/bitstream/11189/1155/1/Iwu_Chux_Impact%20of%20product%20development%20and%20innovation%20on%20market%20share_pdf

Kantar. (2024). *Informe Mid Term 2024: agosto 2024 – Prensa*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://cace.org.ar/archivo-de-informes/>

Kaya, N. (2023). Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, and Firm Performance in Small and Medium-Sized Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volumen 207, Nro. 20*, 662-668. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.136

Kixie. (s.f.). What Is Customer Effort Score (CES)? Definition And Calculation. Recuperado el 10 de noviembre de 2024, de <https://www.kixie.com/sales-blog/what-is-customer-effort-score-ces-definition-and-calculation>

La Bancaria. (17 de octubre de 2024). Acuerdo Salarial Septiembre. Recuperado el 12 de noviembre de 2024, de <https://labancaria.org/acuerdo-salarial-septiembre-35-acumulado-ano-hasta-septiembre-1016/>

Ley 10.929 de 2023, Provincia de Córdoba. (2023). Ley Impositiva Anual 2024. 15 de diciembre de 2023. Recuperado el 15 de noviembre de 2024, de <https://www.rentascordoba.gob.ar/cms/ley-n-10929-ley-impositiva-anual-2024/>

Ley 15.479 de 2023, Provincia de Buenos Aires [PBA]. (2023). Ley Impositiva 2024. 2 de enero de 2024. Recuperado el 15 de noviembre de 2024, de <https://www.arba.gov.ar/archivos/Publicaciones/leyimpositiva2024.pdf>

Ley 21.526 de 1977. Ley de entidades financieras. 14 de febrero de 1977. B.O. No. 23602. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

Ley 24.240 de 1993. Derechos del consumidor. 13 de octubre de 1993. B.O. No. 27744. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Ley 25.065 de 1998. Regulación de tarjetas de crédito, compra y débito. 9 de enero de 1999. B.O. No. 29063. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>

Ley 25.246 de 2000. Modificación. Encubrimiento y Lavado de Activos de origen delictivo. Unidad de Información Financiera. Deber de informar. Sujetos obligados. Régimen Penal Administrativo. Ministerio Público Fiscal. Derogase el artículo 25 de la ley 23.737 (texto ordenado). 5 de mayo de 2000. B.O. No. 29395. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/62977/texact.htm>

Ley 25.326 de 2000. Protección de los datos personales. 30 de octubre del 2000. B.O. No. 29517. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>

Ley 25.506 de 2001. Firma digital. 11 de diciembre de 2001. B.O. No. 29796. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/texact.htm>

Ley 27.739 de 2024. Modificación a la ley 25.246 de 2000. 15 de marzo de 2024. B.O. No. 35383. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/395000-399999/397355/norma.htm>

Ley 6711/2023, Ciudad Autónoma de Buenos Aires [CABA]. (2023). Ley Tarifaria año 2024. 7 de diciembre de 2023. Recuperado el 15 de septiembre de 2024, de <https://www.agip.gob.ar/normativa/leyes/2023/ley-n-6711-2023---ley-tarifaria-ano-2024>

Magnacca, F. & Gianetti, R. (2024). Management accounting and new product development: a systematic literature review and future research directions. *Journal of Management and Governance, Volumen 28*, 651-685. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-022-09650-9#Sec18>

Mercado Libre. (2022). *Reporte de impacto 2022: Actuamos hoy para que llegue lo mejor.* Recuperado el 8 de diciembre de 2024, de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/Meli_2022_ESP_2a256b7928.pdf

Mercado Libre. (2023). *Reporte de impacto 2023: Actuamos hoy para que llegue lo mejor.* Recuperado el 8 de diciembre de 2024, de https://meli-sustentabilidad-bucket.s3.amazonaws.com/MELI_2023_ESP_812ce5670e.pdf

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review, Nro. 30 (1)*, 11-24. doi: 10.2307/41165263

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning.* Nueva York: Free Press.

Morales, M. S. (2021). *Fintechs herbívoras: Hacia un modelo estratégico y sostenible de asociación banca-fintech en Argentina (2018-2020).* Caso Modo (trabajo final de maestría).

- Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1979_MoralesSD.pdf
- Naranja.** (2019). *Reporte de sustentabilidad 2019*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2021/07/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- Naranja X.** (2020). *Reporte de impacto 2020*. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2022/07/NX_2020.pdf
- Naranja X.** (2021). *Reporte de impacto 2021*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2022/08/NX_2021_compressed-1.pdf
- Naranja X.** (2023a). *Estados Financieros Tarjeta Naranja S.A.U. 2023*. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de <https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/e554160e-8345-4708-95fc-84c1b1d53f88>
- Naranja X.** (2023b). *Memoria: Tarjeta Naranja S.A.U. 2023*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/443102.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU].** (s.f.-a). El Acuerdo de París. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU].** (s.f.-b). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible#:~:text=Los%2017%20Objetivos%20de%20Desarrollo,1%20de%20enero%20de%202016.>
- Pinchot, G.** (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. Nueva York: Harper and Row.
- Porter, M. E.** (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57, No. 2, 137–145.
- Porter, M. E.** (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M.E.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press; Londres: Collier Macmillan.
- Posch, A. &, Garaus, C.** (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning, Volumen 53, Issue 56*. doi: 10.1016/j.lrp.2019.03.004
- Prada Ospina, R., Acosta Prado, J. L. y Garzón Castrillon, M. A.** (2016). Intraemprendimiento y emprendimiento corporativo. Estrategias de renovación empresarial en Colombia. *Espacios, Volumen 37 (N°34)*, 10. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n34/16373410.html>
- Project Management Institute [PMI].** (2021). *PMBOK® Guide - Seventh Edition*.
- Reichheld, F. F.** (2023). The one number you need to grow. *Harvard Business Review, Vol. 81, Issue December 2003*, 46-54, 124. Recuperado el 10 de noviembre de 2024, de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Resolución 49 de 2024 [Unidad de Información Financiera]. Reglamentaria de la Ley 25.246. 22 de marzo de 2024. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/305109/20240325>

Ridwan, M. S. (2015). *Strategic Planning Practices: An Empirical Study in the Indonesian Banking Industry* (tesis doctoral). University of Southampton, Southampton, Inglaterra. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://eprints.soton.ac.uk/378326/1/Final%2520PhD%2520thesis%2520-%2520Mohamed%2520Ridwan.pdf>

Rigby, D., Sutherland, J. &, Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review, Issue May 2016*, 40-48, 50. Recuperado el 5 de octubre de 2024, de <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación* (2° ed.). Santiago de Chile: Pearson

Saunders, A. &, Cornett, M. M. (2018). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach*. Nueva York: McGraw Hill-Education

Stray, V.G., Tkulich, A., & Moe, N.B. (2020). The Agile Coach Role: Coaching for Agile Performance Impact. *ArXiv, abs/2010.15738*. Recuperado el 30 de septiembre de 2024, de <https://www.semanticscholar.org/reader/d9174bf04375fe53d222d318a5095c380ed628b7>

SurveyMonkey. (11 de noviembre de 2024). Planes de suscripción SurveyMonkey. Recuperado el 11 de noviembre de 2024, de https://es.surveymonkey.com/pricing/teams/?ut_source=pricing-indv-summary

Talentup.io. (26 de octubre 2024a). Salario Agile Coach Argentina. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de <https://talentup.io/es/salary/Agile%20Coach/Argentina>

Talentup.io. (26 de octubre 2024b). Salario Product Owner Argentina. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de <https://www.talentup.io/es/salary/Product%20Owner/Argentina>

Taqui6n. (2023). *Monitor Nacional: Banca y Fintech*. C6mara Argentina Fintech. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://camarafintech.org/estudio-de-billeteras-virtuales-2023>

Thompsett, L. (20 de marzo 2024). Top 10: Sustainable Fintech Trends. *Fintech Magazine*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://fintechmagazine.com/articles/top-10-sustainable-fintech-trends>

Ulrich, K. T. &, Eppinger, S. D. (2016). *Product design and development* (6ta ed.). Nueva York: McGraw-Hill Education.

Universidad Francisco Marroqu6n. (2024). Monitor Monetario y Cambiario. *UFM Reform Watch*. Recuperado el 14 de septiembre de 2024, de <https://milei.ufm.edu/es/monitor-monetario>

Zhang, X., & Choi, M. C. (2019). Study on the Development Strategy of Ant Financial. *International Journal of Financial Research, Volumen 10 (5)*, 262-268. doi: 10.5430/ijfr.v10n5p262

Anexo I: Complemento al análisis interno de la organización: Bases estratégicas

Visión:

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

Esta primera definición, que asume carácter dual e involucra el desempeño organizacional y la percepción y/o relación de y para con los individuos y el entorno, es sumamente propicia para que una empresa que opera en un entorno de infinidad de relaciones pueda orientar las múltiples metas y objetivos que debe alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

Misión:

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

En una dimensión mucho más a la par de las posibilidades actuales de la empresa, encontramos una misión claramente definida, que identifica en las soluciones tecnológicas un medio idóneo para cumplir sus metas y objetivos.

Propósito:

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

Esta expresión refuerza la necesidad de brindar soluciones a los clientes desde un lugar que hace al espíritu que idealmente origina y desenvuelve los procesos de la compañía.

Valores:

- Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices con su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.”;
- Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y construir con vos algo nuevo.”;
- Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina.”;
- Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación.”.

A través de ellos podemos visualizar que existe el fomento de una cultura organizacional de cualidades positivas de cohesión, cooperación, adaptabilidad, horizontalidad e innovación, que se desarrolla a partir de ubicar a las personas como medio y fin, sean estos colaboradores o clientes.

Anexo II: Descripción matriz FODA resultante del análisis situacional de Naranja

Fortalezas:

1. Definiciones estratégicas acordes a los desafíos que presenta la industria fintech, con una cadena de valor que refleja los lineamientos estratégicos.
2. Cultura organizacional fuerte y funcional a los objetivos estratégicos de la compañía, con valores positivos y ejes de trabajo proactivos, protegida e impulsada con variadas acciones abocadas a la formación y el bienestar del talento humano.
3. Desarrollo de estrategias de vinculación con la comunidad que contribuyen a la sustentabilidad y sostenibilidad, donde se destaca la rigurosa selección de los proveedores que se suman a la cadena de valor, abasteciendo a Naranja X bajo estrictos criterios técnicos y éticos, a la par de medidas de compra nacional y local a productores y prestadores de servicio de diversas escalas y sectores.
4. Delineación de metas tendientes a incrementar la afectación de recursos físicos y técnicos para el fortalecimiento de los mecanismos de ciberseguridad y protección de datos de la empresa y de terceros.
5. Política tecnológica horizontal que alcanza a todas las áreas de la empresa, a través de sistemas de comunicación, monitoreo y reporte de datos, entre otros.
6. Imagen de marca positiva, que guarda correspondencia entre soluciones simples para las necesidades de los clientes, con componentes de inclusión financiera.
7. Estrategia de comercialización omnicanal, que además pone a disposición de los clientes diversas formas de autogestión y atención posventa, entre los que se destaca la presencia física en todas las jurisdicciones provinciales y la capital de nuestro país.
8. Procesos de diseño y producción con base en soporte tecnológico, análisis de datos y agilidad, orientados a generar valor para clientes individuales y comercios a través de la evaluación de la experiencia de usuario.

Oportunidades:

1. La disminución actual y expectativa de eliminación del impuesto PAIS mejora las condiciones para incurrir en proyectos de modernización y diferenciación de la tecnología física y virtual de la compañía.
2. Son factibles las alianzas con compañías o grupos pertenecientes a la banca tradicional que no tengan planes de negocio digitales o en caso de tenerlos, no sean competitivos.
3. Tendencia creciente en la utilización del comercio electrónico como forma de efectuar consumos.
4. Expectativas de crecimiento de la actividad económica fundadas en mayores niveles de ingreso por hogar y el impulso de la actividad del sector de hidrocarburos.
5. Disponibilidad de numerosas tecnologías para añadir valor a los procesos y alcanzar economías de escala, como ser nuevas aplicaciones de inteligencia artificial, machine learning, ciberseguridad, análisis de datos, blockchain, regtech y gamificación.

6. Crecimiento en la cantidad poblacional que cuenta con acceso a servicios de internet, trátase de accesos fijos o móviles.

7. Avance de la inclusión financiera orientada al ecosistema emprendedor a través de estrategias de micro financiación que acerque emprendedores con pequeños inversores.

8. Desarrollo de líneas de crédito orientadas a clientes, comercios y emprendedores con mayor grado de segmentación, como ser el enfoque sustentable o necesidades de consumo específicas, fundadas en la tendencia levemente alcista de toma de crédito de origen fintech.

Debilidades:

1. Carece de presencia robusta en actividades económicas con estrecha conexión con el comercio electrónico, como ser el caso de Mercado Libre-Mercado Pago o Modo, llevando al ecosistema digital a numerosas compañías de la banca tradicional.

2. Con independencia de lo óptima de su cadena de valor, a priori no exhibe posiciones o ventajas competitivas de difícil imitación.

3. Como uno de los precursores de la inclusión financiera en el ecosistema online de nuestro país, Naranja X parece no dar aplicación al aprendizaje en tal sentido para la innovación de nuevos productos o generación de nuevos canales de comercialización.

4. No parece permitirse segmentaciones de mercado que avancen más allá del volumen de los productos y la inclusión financiera.

5. Aparente ausencia o explotación de aplicaciones tecnológicas que pudieran significar el acceso a ventajas competitivas y economías de escala.

Amenazas:

1. La vertical de pagos digitales, cuenta con aproximadamente 60 compañías que compiten directamente con Naranja X, en un marco de intensa necesidad de innovación y entrega de valor constante para los clientes.

2. La competencia puede innovar en una gama amplia y potente de tecnologías en los que Naranja X no exhibe desarrollo superior o aplicación alguna, como ser regtech, gamificación y blockchain.

3. En igual sentido, a pesar de las barreras de entrada que ofrece la industria, existen incentivos e instrumentos para incorporación de nuevos competidores autónomos de la industria *fintech*.

4. La profundización en estrategias de integración hacia adelante por parte de compañías de la banca tradicional que gozan de amplios márgenes de liquidez para sus proyectos de inversión podría alcanzar grandes cuotas de mercado en poco tiempo.

5. No existen mayores óbices para la migración de clientes hacia ofertas de la competencia.

6. A pesar de las mejoras en el nivel de ingresos y la disminución de la tendencia inflacionaria, no hay mayores distancias de escenarios donde primen restricciones al consumo.

7. Necesidad de mejores herramientas en materia de ciberseguridad acompañadas con el crecimiento de la industria a nivel global.

Anexo III: Descripción matriz BCG con productos y servicios de Naranja

Productos Estrellas (mercado con cuota de participación alta-crecimiento alto)

Tarjetas de crédito.

Naranja ratificó en 2023 su posición de líder en emisión de tarjetas de crédito en la Argentina con 8.700.000 plásticos emitidos, 3.700.000 clientes activos y 6,5 transacciones promedio mensuales por cliente (Naranja X, 2023b). En cuanto al mercado en particular, numerosos aspectos inciden a su favor, como ser la demanda de financiación a diversas necesidades propias del consumo privado, la incorporación escalonada a la bancarización de los grupos etarios más jóvenes, las iniciativas de la industria toda dirigidas a expandir la inclusión financiera y los hábitos que se desarrollan entre las numerosas alternativas de promociones y beneficios.

Préstamos.

Nuevamente en un mercado con variables a favor de su crecimiento, dados hábitos, necesidades e iniciativas de inclusión financiera, Naranja cuenta con un producto competitivo. Registraron en 2023 más de 560.000 créditos otorgados por un total superior a los 31.400 millones de pesos entre individuos y comercios (Naranja X, 2023b).

Productos Vacas Lecheras (mercado con cuota de participación alta-crecimiento bajo)

Al momento de efectuar nuestro análisis, no encontramos productos o servicios de Naranja que pudieran asignarse a esta categoría.

Productos Interrogantes (mercado con cuota de participación baja-crecimiento alto)

Aplicación Naranja X.

Producto y canal a la vez, la aplicación Naranja X, constituye una cuenta o monedero virtual donde los usuarios pueden depositar dinero y conectarse directamente con otros servicios de Naranja, como ser el pago de servicios, solicitar préstamos, efectuar cobros, hacer recargas, acceder a beneficios y promociones y también solicitar tarjetas de crédito y débito. Si bien otros productos similares dentro del mercado, tales como los de Mercado Pago, Ualá y MODO, están por encima de Naranja X en número de usuarios, una apuesta de posicionamiento muy fuerte que viene realizando la compañía es ofrecer la tasa más alta de rendimiento del mercado sobre los fondos depositados, llegando al 42% anual en agosto del corriente, a través de la inversión en fondos comunes (El Cronista, 2024b).

Naranja Viajes.

Plataforma de viajes y turismo de Naranja, que ofrece vuelos, hospedaje, transporte, paquetes y promociones dentro del país y el exterior (Naranja, 2019). Se desarrolla en un mercado de creciente expansión, dadas tendencias de hábitos y consumo, y necesidad de adaptación, por su sensibilidad al nivel de ingresos que, de no mediar una campaña agresiva de conocimiento, seguirá operando muy por detrás de otras alternativas presentes en nuestro país, como ser Airbnb, Despegar.com, Almundo, entre otros. Empero lo dicho, intuimos que Naranja mantendrá esta operatoria tal como está, y como accesoria a las tarjetas de créditos, que son la opción de pago por excelencia del consumo turístico.

Soluciones de cobro.

Conforme datos correspondientes al año 2023, Naranja presenta ofrece tres variantes de soluciones de cobro según las necesidades de otros productores de bienes y servicios,

apoyadas en desarrollos tecnológicos (Naranja X, 2023b), que hemos unificado en un punto a efectos del análisis. Esto es en virtud de que todas se desenvuelven en la faz de formas de cobro del comercio y negocio electrónico, ambas modalidades en sostenido auge, donde Naranja compite una vez más con Mercado Pago.

Productos Perros (mercado con cuota de participación baja-crecimiento bajo)

Seguros y asistencias.

Decidimos incluir en esta categoría la oferta de contratación de seguros que ofrece Naranja, no obstante, se debe tener presente que la oferta es indirecta, por cuanto desde los canales de Naranja se pueden contratar seguros de otras compañías, en tanto que no posee productos propios. Es pues, agente institorio de la actividad aseguradora y obra conforme mandato del asegurador. En el mismo sentido que nos pronunciamos respecto de Naranja Viajes, interpretamos esta oferta como accesorio de la operatoria de la firma, donde no se avizoran intenciones de competir de manera directa en el mercado asegurador y que, en todo caso, es una fuente extra de liquidez.

Productos editoriales.

Naranja ofrece productos editoriales, la revista de suscripción mensual *Convivimos* (con versión impresa y digital) y libros infantiles (Naranja, 2019). Conjuntamente, son una alternativa de operación de la compañía en un mercado que se ha visto significativamente reducido por innumerables alternativas de entretenimiento digitales de preferencia de los consumidores.

Anexo IV: Variables estado de resultados Naranja 2023

Se presentan figuras con variables empleadas en la elaboración del objetivo general de la propuesta de implementación.

Figura 3: ROA Naranja 2023

	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Liquidez	1,170	1,264	1,220	1,238	1,266
Endeudamiento	3,274	4,411	3,896	3,197	3,065
Solvencia	0,305	0,227	0,257	0,313	0,326
Inmovilización del capital	0,115	0,057	0,065	0,096	0,115
ROE del periodo	(1) 12,05%	12,40%	24,25%	14,66%	8,69%
ROA del periodo	(2) 2,50%	2,41%	5,32%	3,55%	1,90%

(1) Resultado neto del ejercicio / (Patrimonio 12/2023+ Patrimonio 12/2022) / 2.
(2) Resultado neto del ejercicio / (Activo 12/2023 + Activo 12/2022) / 2.

Fuente: Estado de resultados 2023 (Naranja X, 2023a).

Figura 4: Resultado neto Naranja 2023

	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Total ingresos operativos	505.589.376	408.929.007	395.776.504	340.014.957	353.731.585
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	443.637.830	348.908.334	347.655.444	299.334.544	292.793.870
Total egresos operativos	(200.960.938)	(196.314.583)	(188.788.586)	(203.638.960)	(208.765.076)
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	(185.731)	(545.266)	(319.240)	(241.658)	(115.074)
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda	(203.665.792)	(115.836.848)	(72.564.408)	(47.166.773)	(61.180.783)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	38.825.369	36.211.637	85.983.210	48.287.153	22.732.937
Impuesto a las ganancias	(9.052.971)	(6.852.621)	(30.657.777)	(17.925.583)	(5.725.641)
Resultado neto del ejercicio	29.772.398	29.359.016	55.325.433	30.361.570	17.007.296

Fuente: Estado de resultados 2023 (Naranja X, 2023a).

Figura 5: Activos Naranja 2022 y 2023

	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Activo corriente	977.413.960	1.201.647.274	1.089.069.382	828.464.505	704.013.321
Activo no corriente	127.530.346	72.870.602	76.034.589	88.181.585	91.788.745
Activo	1.104.944.306	1.274.517.876	1.165.103.971	916.646.090	795.802.066
Pasivo corriente	840.407.000	950.295.160	892.998.843	668.939.780	556.310.704
Pasivo no corriente	5.999.378	88.680.053	34.117.501	29.312.088	43.711.413
Pasivo	846.406.378	1.038.975.213	927.116.344	698.251.868	600.022.117
Patrimonio	258.537.928	235.542.663	237.987.627	218.394.222	195.779.949

Fuente: Estado de resultados 2023 (Naranja X, 2023a).

Anexo V: Atributos de los productos a desarrollar

En la tabla a continuación se presentan los principales atributos y opciones para ellos que los equipos capacitados en metodologías ágiles deberán contemplar, definir y actualizar a los fines del desarrollo y comercialización de los seis productos financieros semi personalizables, orientados a la sostenibilidad y sustentabilidad, según tipo de cliente. Corresponden dos tipos de productos para cada uno de estos últimos.

Tabla 1: Atributos de los productos a desarrollar

Atributo	Particulares		Emprendedores		Pymes	
Destino	Formación en desarrollo sostenible o disciplinas afines	Adquisición de bienes durables o refacciones en inmuebles	Capacitación de cuadros de mando y colaboradores	Bienes durables, proyectos de inversión y capital de trabajo	Capacitación de cuadros de mando y colaboradores	Bienes durables, proyectos de inversión y capital de trabajo
Modalidad	A sola firma	A sola firma o prendario	A sola firma o prendario	A sola firma, prendario o de garantía recíproca	A sola firma o prendario	A sola firma, prendario o de garantía recíproca
Solicitud	Online y presencial	Online y presencial	Online y presencial	Online y presencial	Online y presencial	Online y presencial
Presentación y elegibilidad	Presentación del servicio educativo a adquirir y scoring crediticio	Presentación inversión durable o doméstica a financiar y scoring crediticio	Presentación del servicio educativo a adquirir y ruta de formación adecuada al plan de negocios	Configuración proyecto a financiar, scoring crediticio y detalle del plan de negocios	Presentación del servicio educativo a adquirir, detalles del programa formativo y estado de resultados de la firma	Configuración del proyecto a financiar, scoring crediticio y estado de resultados de la firma
Monto mínimo	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 5.000.000
Monto máximo	\$ 4.000.000	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 50.000.000
Tasa de interés	Fija	Fija	Fija	Fija o variable	Fija o variable	Fija o variable
Sistema de amortización	Francés	Francés	Francés	Francés o alemán	Francés o alemán	Francés o alemán
Plazo de devolución	6 a 36 meses	6 a 48 meses	6 a 60 meses	12 a 72 meses	12 a 72 meses	12 a 72 meses
Periodo de gracia	1 mes	1 a 2 meses	1 a 2 meses	1 a 3 meses	1 a 2 meses	1 a 3 meses
Incentivos	Tasas de interés diferenciadas y programa de fidelidad	Tasas de interés diferenciadas y programa de fidelidad	Tasas de interés diferenciadas y programa de fidelidad	Tasas de interés diferenciadas y programa de fidelidad	Tasas de interés diferenciadas y programa de fidelidad	Tasas de interés diferenciadas y programa de fidelidad
Servicios conexos	Tarjeta de crédito	Tarjeta de crédito y seguro sobre bienes	Tarjeta de crédito, seguro sobre capital y asesoramiento financiero	Tarjeta de crédito, seguros sobre bienes y/o capital y asesoramiento financiero	Tarjeta de crédito, seguro sobre capital y asesoramiento financiero	Tarjeta de crédito, seguros sobre bienes y/o capital y asesoramiento financiero
Gestión de morosidad	Recargos por mora, refinanciación y venta de cartera reducida	Recargos por mora, refinanciación, ejecución de garantía y venta de cartera reducida	Recargos por mora, refinanciación, ejecución de garantía y venta de cartera reducida	Recargos por mora, refinanciación, ejecución de garantía y venta de cartera reducida	Recargos por mora, refinanciación, ejecución de garantía y venta de cartera reducida	Recargos por mora, refinanciación, ejecución de garantía y venta de cartera reducida
Formas de pago	Débito automático o transferencia	Débito automático o transferencia	Débito automático o transferencia	Transferencia	Transferencia	Transferencia
Métricas de éxito	Encuestas NPS y CES	Encuestas NPS y CES	Encuestas NPS y CES	Encuestas NPS y CES y repetición de toma de crédito	Encuestas NPS y CES	Encuestas NPS y CES y repetición de toma de crédito

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VI: Variables macroeconómicas, proyecciones inflacionarias y de ingresos

Variables macroeconómicas

Figura 6: Principales variables macroeconómicas al 13 de noviembre de 2024

Principales variables

Presionando sobre la variable, accederás a sus datos en serie.

	Fecha	Valor
Reservas Internacionales del BCRA (en millones de dólares - cifras provisionales sujetas a cambio de valuación)	11/11/2024	29.859
Tipo de Cambio Minorista (\$ por USD) Comunicación B 9791 - Promedio vendedor	13/11/2024	1.028,99
Tipo de Cambio Mayorista (\$ por USD) Comunicación A 3500 - Referencia	13/11/2024	999,25
Tasas de interés		
Tasa de Política Monetaria (en % n.a.)	13/11/2024	35,00
Tasa de Política Monetaria (en % e.a.)	13/11/2024	41,88
BADLAR en pesos de bancos privados (en % n.a.)	12/11/2024	36,3750
BADLAR en pesos de bancos privados (en % e.a.)	12/11/2024	43,0600
TM20 en pesos de bancos privados (en % n.a.)	12/11/2024	37,6250
Tasas de interés de las operaciones de pase activas para el BCRA, a 1 día de plazo (en % n.a.)	13/11/2024	40,00
Tasas de interés por préstamos entre entidades financiera privadas (BAIBAR) (en % n.a.)	12/11/2024	42,43
Tasas de interés por depósitos a 30 días de plazo en entidades financieras (en % n.a.)	12/11/2024	36,17
Tasa de interés de préstamos por adelantos en cuenta corriente	12/11/2024	43,85
Tasa de interés de préstamos personales	12/11/2024	70,04

Fuente: BCRA (2024c).

Consultadas el 13 de noviembre de 2024, las tasas de interés tomadas para el cálculo del spread financiero considerado en el desarrollo del presente reporte de caso, son:

- “Tasa de interés de préstamos personales” para la tasa de interés activa (70,04%);
- “Tasa de Política Monetaria (en % n.a.)”, “BADLAR en pesos de bancos privados (en % n.a.)” y “TM20 en pesos de bancos privados (en % n.a.)” se promedian para determinación de la tasa de interés pasiva (36,33%).
- La diferencia de rendimiento entre ambas arroja un spread financiero del 33,71% anual, empero, nuestra tasa activa será ofrecida con reducción del 2% respecto de la oficial, para potenciar el atractivo de los productos, haciendo de nuestro spread del 31,71% anual.
- Nuevamente consideramos la variable “Tasa de Política Monetaria (en % n.a.)”, que señala el 35% anual con referencia en la tasa de interés de las letras de liquidez (LELIQ). Será la tasa de rendimiento mínimo exigido al proyecto al momento de analizar los resultados del correspondiente flujo de fondos.

Proyecciones inflacionarias

Conforme lo expresado en el informe REM correspondiente al mes de octubre (BCRA, 2024d), las proyecciones inflacionarias más recientes y que se aplicarán en nuestro reporte de caso a todos aquellos cálculos que hagan al flujo de fondos del proyecto, serán por año:

- 2024: 120%
- 2025: 31,4%
- 2026: 20% (último valor proyectado)
- 2027: 20%
- 2028: 20%
- 2029: 20%

También se aplica descuento por inflación del 21,53% al periodo de trece meses que va desde enero de 2030 a enero de 2031 inclusive, por cuanto incide en el valor a percibir en concepto de intereses por colocaciones durante el horizonte temporal considerado, y que no constituyen ingresos al finalizar el año de corte.

Proyecciones de ingresos

Las cifras que a continuación se indicarán se expresan en miles de pesos argentinos.

Figura 7: Ingresos por financiación año 2023

	31.12.2023	31.12.2022
	En miles de pesos	
Intereses comercios amigos	132.824.236	111.323.700
Intereses financiación tarjetas de crédito	171.517.208	160.782.934
Intereses préstamos personales	44.530.410	72.873.732
Intereses compensatorios	34.761.613	27.710.208
Intereses punitivos	17.124.206	13.781.661
Ingresos juicios	46.203	51.260
Diferencia de cambio	10.830.717	4.070.327
Intereses financiación agrupador de pagos	937.307	-
Total	412.571.900	390.593.822

Fuente: Estado de resultados 2023 (Naranja X, 2023a).

Se establece como objetivo de financiamiento a otorgar durante 2026 la suma de \$35.000.000, que arrojan ingresos por intereses de \$7.000.000, en el orden del 15,64% de lo generado por Naranja durante 2023. Entendemos esta cifra como conservadora, por cuanto al importar financiamientos dirigidos no solo a particulares, sino a emprendedores y pymes de envergadura dispar, el monto de los préstamos ascenderá significativamente y de modo inversamente proporcional, será la cantidad de operaciones para concretar la venta. A su vez, si bien los productos están dirigidos a financiar iniciativas vinculadas a la sostenibilidad y sustentabilidad, las condiciones en que se formulará, buscando ser deseable, puede abrir reflexiones sobre optar por una alternativa responsable antes que una que no lo sea.

Considerando todo el horizonte temporal, y fruto de las acciones de promoción, venta y posventa, a valores de 2023, se proyectan colocaciones por el total de \$250.000.000, según:

- 2026: \$35.000.000, generando ingresos por \$6.964.238, que representan el 15,64% de los ingresos de 2023;
- 2027: \$50.000.000, generando ingresos por \$9.948.912, que representan el 22,34% de los ingresos de 2023;
- 2028: \$70.000.000, generando ingresos por \$13.928.474, que representan el 31,28% de los ingresos de 2023;
- 2029: \$95.000.000, generando ingresos por \$18.902.930, que representan el 42,45% de los ingresos de 2023.

Anexo VII: Planes de acción

Tabla 2: Plan de acción 1 – Capacitación

Plan de acción 1 - Capacitación						
ID	Acción	Recursos				
		Tiempo		Personal	Físicos	Económicos
		Desde	Hasta			
1.1	Identificar metodología ágil idónea	Ene-25	Ene-25	Gerencia de producto	Internet	-
1.2	Seleccionar colaboradores para ocupar los roles de Scrum	Feb-25	Mar-25	Gerencia RR. HH. / Gerencia de producto	Sistemas internos	-
1.3	Conformar plan de capacitación en Scrum y Kanban	Feb-25	Mar.25	Gerencia RR. HH. / Gerencia de producto	Sistemas internos / Software de diseño	-
1.4	Contratación de expertos para capacitación teórica y <i>training</i>	Mar-25	Jun-25	Área de compras	Sistemas internos / Soportes de comunicación	Contratación tres coachs en agile durante 4 meses: \$16.141.200
1.5	Capacitación teórica	Abr-25	May-25	Gerencia RR. HH. / Gerencia de producto / Gerencia de tecnología	Internet / Sistemas internos (Academia IT)	Incluido en 1.4
1.6	Contratación de software de gestión del trabajo	May-25	Dic-29	Área de compras	Software para gestión de proyectos (Asana)	Paquete enterprise Asana para 30 usuarios durante 5 años: \$44.442.216
1.7	Periodo de training	May-25	Jun-25	Gerencia RR. HH. / Gerencia de producto	Internet / Sistemas internos (Academia IT) / Asana	Incluido en 1.4
1.8	Evaluación y ajustes	Jun-25	Jul-25	Gerencia RR. HH. / Gerencia de producto	Sistemas internos / Asana / Herramientas de visualización y presentación	Incluido en 1.4 y 1.6
1.9	Monitoreo de resultados y tendencias en agile	Ago-25	Dic-29	Coordinación equipos agile	Internet	Incluido en 2.5 a 2.9
Total recursos económicos						\$ 60.583.416,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Plan de acción 2 – Desarrollo de productos

Plan de acción 2 - Desarrollo de productos						
ID	Acción	Recursos				
		Tiempo		Personal	Físicos	Económicos
		Desde	Hasta			
2.1	Investigación de mercado orientada a sustentabilidad y sostenibilidad	May-25	Jul-25	Gerencia de márketing / Área de compras	Sistemas internos (herramientas de monitoreo) / Sistemas internos (contratación de consultores)	-
2.2	Conformación de tres equipos de trabajo según productos objetivo	Jul-25	Jul-25	Coordinación equipos agile / Gerencia RR. HH. / Gerencia de producto	Sistemas internos	Salario coordinadores agile: \$2.017.650
2.3	Adecuaciones legales y provisiones financieras	Jul-25	Dic-29	Gerencia financiera / Área legal	Sistemas internos	-
2.4	Diseño de formulación básica de los productos	Ago-25	Ago-25	Equipos agile / Gerencia de producto	Software de diseño y visualización	Salarios equipos agile: \$10.426.877,40
2.5	Identificación de <i>stakeholders</i>	Ago-25	Ago-25	Coordinación equipos agile	-	Sumatoria salarios durante período: \$51.795.759,60 / Asana incluido en 1.6
2.6	Reuniones y comunicaciones con stakeholders	Ago-25	Sep-25	Coordinación equipos agile / Equipos agile	Instalaciones y soportes de comunicación	
2.7	Ajustes, mejoras incrementales e iteraciones	Sep-25	Nov-25	Coordinación equipos agile / Equipos agile	Software de gestión de proyectos (Asana)	
2.8	Alineación con el plan de márketing	Nov-25	Nov-25	Coordinación equipos agile / Equipos agile / Gerencia de márketing	-	
2.9	Definición de las versiones aptas para su lanzamiento al mercado	Dic-25	Dic-25	Coordinación equipos agile / Equipos agile / Gerencia de producto	Software de diseño y visualización / Asana	
Total recursos económicos						\$ 64.240.287,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Plan de acción 3 – Márketing y comercialización

Plan de acción 3 - Márketing y comercialización						
ID	Acción	Recursos				
		Tiempo		Personal	Físicos	Económicos
		Desde	Hasta			
3.1	Diseño plan de marketing <i>Salto Verde</i>	Ago-25	Oct-25	Gerencia de márketing	Software de diseño y visualización	-
3.2	Alineación con los desarrolladores	Nov-25	Nov-25	Gerencia de márketing / Coordinación agile	-	-
3.3	Ajustes y preparación del lanzamiento	Dic-25	Dic-25	Gerencia de márketing	Software de diseño y visualización	-
3.4	Introducción de los productos al mercado y ejecución plan marketing de <i>Salto Verde</i>	Ene-26	Dic-26	Gerencia de márketing / Gerencia de producto / Tiendas físicas	Espacios publicitarios y soporte físico	Gastos en publicidad: \$545.139.400
3.5	Inicio actividades venta y posventa	Ene-26	Dic-29	Gerencia de márketing	Sistemas internos / Canales de venta	Salarios personal: \$727.694.400 / Canales de venta y comunicación: \$3.804.434.520
3.6	Inicio actividades administración de carteras	Ene-26	Dic-29	Gerencia de finanzas	Sistemas internos / Sistemas de comunicación	Salarios personal: \$485.129.600 / Comunicación incluido en 3.5
3.7	Participación de eventos de emprendedores e industriales	Abr-26	Dic-26	Dirección general / Gerencia de márketing / Coordinación agile	Soporte físico de la campaña (banners, stands itinerantes y folletería)	Soporte físico de la campaña incluido en 3.4 / Salario coordinación agile incluido en 4.4
3.8	Evaluación de resultados y ajustes	Nov-26	Dic-26	Gerencia de márketing / Coordinación agile	Sistemas internos / Herramientas de BI	Salario coordinación agile incluido en 4.4
3.9	Ejecución plan márketing <i>Salto Verde 2027</i>	Ene-27	Dic-27	Gerencia de márketing	Espacios publicitarios y soporte físico	Gastos en publicidad: \$545.139.400
3.10	Evaluación de resultados y ajustes	Nov-27	Dic-27	Gerencia de márketing / Coordinación agile	Sistemas internos / Herramientas de BI	Salario coordinación agile incluido en 4.4
3.11	Ejecución plan márketing <i>Salto Verde 2028</i>	Ene-28	Dic-28	Gerencia de márketing	Espacios publicitarios y soporte físico	Gastos en publicidad: \$545.139.400
3.12	Evaluación de resultados y ajustes	Nov-28	Dic-28	Gerencia de márketing / Coordinación agile	Sistemas internos / Herramientas de BI	Salario coordinación agile incluido en 4.4
3.13	Ejecución plan márketing <i>Salto Verde 2029</i>	Ene-29	Dic-29	Gerencia de márketing	Espacios publicitarios y soporte físico	Gastos en publicidad: \$545.139.400
3.14	Evaluación de resultados y ajustes	Nov-29	Dic-29	Gerencia de márketing / Coordinación agile	Sistemas internos / Herramientas de BI	Salario coordinación agile incluido en 4.4
Total recursos económicos						\$ 7.197.816.120,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Plan de acción 4 – Experiencia del cliente

Plan de acción 4 - Experiencia del cliente						
ID	Acción	Recursos				
		Tiempo		Personal	Físicos	Económicos
		Desde	Hasta			
4.1	Definición de las evaluaciones de experiencia de usuario a incorporar	Ene-26	Ene-26	Coordinación equipos agile / Gerencia de producto / Gerencia de márketing	-	Salarios coordinación equipos agile: \$2.017.650
4.2	Contratación de software para evaluaciones NPS y CES	Feb-26	Dic-29	Coordinación equipos agile / Gerencia de tecnología / Área de compras	Sistemas internos	Se cuenta un mes de salario coordinación equipos agile: \$2.017.650 (el resto se incluye en 4.3 y 4.4) / Software para evaluaciones NPS y CES: \$334.800
4.3	Asociación e integración del software a los canales de comercialización de <i>Salto Verde</i>	Mar-26	Mar-26	Coordinación equipos agile / Gerencia de tecnología	Software de programación y diseño con módulos para UX/UI	Costos del software incluidos en 4.2 / Se cuenta un mes de salario coordinación equipos agile (el resto se incluye en 4.4): \$2.017.650
4.4	Recopilación de información y ajustes a la misma	Abr-26	Dic-29	Coordinación equipos agile y equipos agile / Gerencia de tecnología	Software de evaluación de experiencia del cliente (NPS y CES)	Costos del software incluidos en 4.2 / Salarios coordinación equipos agile y equipos agile: \$560.003.733
4.5	Período dinámico de adaptaciones a los productos empleando metodologías ágiles	Jul-26	Dic-29	Coordinación equipos agile y equipos agile	Asana	Costos de Asana incluidos en 1.6 / Salarios coordinación equipos agile y equipos agile incluidos en 4.4
4.6	Formulación de plan de lealtad y fidelización	Oct-26	Dic-26	Coordinación equipos agile y equipos agile / Área de finanzas / Área de márketing	Sistemas internos / Asana / Herramientas de BI (Business intelligence)	Costos de Asana incluidos en 1.6
4.7	Puesta en marcha, desarrollo y monitoreo del plan de lealtad y fidelización	Ene-27	Dic-29	Coordinación equipos agile y equipos agile / Gerencia de tecnología / Área de finanzas / Área de márketing	Sistemas internos / Software de programación y diseño con módulos para UX/UI / Herramientas de BI (Business intelligence)	Salarios coordinación equipos agile y equipos agile incluidos en 4.4
Total recursos económicos						\$ 566.391.483,00

Fuente: Elaboración propia.

Anexo VIII: Presupuestos y estimaciones

Plan de acción 1 - Capacitación

Se contratan cuatro agile coachs externos a la empresa durante cuatro meses a un valor mensual de \$1.345.100 por el total de \$16.141.200.

Figura 8: Salario mensual agile coach



Fuente: talentup.io (2024a)

Se contrata plan Advanced de Asana para 30 usuarios durante 5 años a un valor dólar de \$988 pesos argentinos al 26 de octubre de 2024 (Banco Nación, 2024) por el total de \$44.442.216.

Figura 9: Plan Advanced – Asana



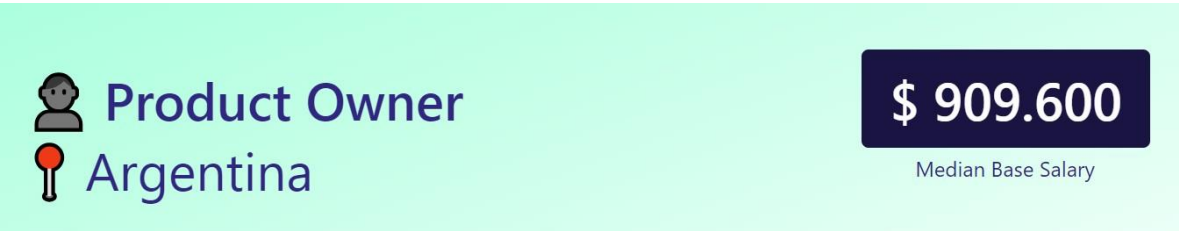
Fuente: Asana (2024a)

Plan de acción 2 – Desarrollo de productos

Se estima remuneración para seis meses de media jornada laboral de tres agile coachs de la empresa (\$672.550), en base al valor del agile coach en plan de acción 1 (\$1.345.100) por el total de \$12.105.900.

Se estima remuneración para cinco meses de media jornada laboral de tres product owners de la empresa (jornada completa \$909.600 mensuales cada uno), en base a valor de mercado, por el total de \$6.822.000.

Figura 10: Salario mensual product owner



Fuente: talentup.io (2024b)

Se estima remuneración para cinco meses de media jornada laboral de 24 colaboradores de la empresa de variadas disciplinas IT, asignados a proyectos agile (sueldo

promedio jornada completa de \$755.206,45 mensuales cada uno), en base a valor de mercado, por el total de \$45.312.387.

Figura 11: Sueldos roles IT Argentina 2024

ÁREA DE IT - SALARIOS DE NIVEL JUNIOR			
PUESTO	SENIORITY	2do Q	Bono anual
Administrador de Bases de Datos	JR	691.162	Entre 50% a 115% de un salario
Analista de Help Desk de TI	JR	639.949	
Analista de Operaciones	JR	804.637	
Tester	JR	686.205	
Analista de Seguridad Informatica	JR	856.615	
Arquitecto de Sistemas	JR	769.251	
Administrador de Redes	JR	730.519	
Desarrollador	JR	877.923	
Analista de Telecomunicaciones	JR	740.597	
Salarios segundo cuartil a enero 2024 / Mercado general 107 empresas			
FUENTE: RB VALUE			I PROFESIONAL

Fuente: iProfesional (2024)

Plan de acción 3 – Márketing y comercialización

Se proyectan, por un total de \$2.180.557.600, cuatro campañas publicitarias omnicanal *always on*, a razón de \$545.139.400 para cada uno de los años 2026, 2027, 2028 y 2029. Se señala que el valor anual contemplado asciende al 20% de las erogaciones en concepto de publicidad y propaganda conforme el estado de resultados de Naranja para el ejercicio 2023, que fue de \$2.725.697.000 (Naranja X, 2023a). Asimismo, señalamos que el presente valor anual dispuesto se encontrará modificado conforme proyecciones inflacionarias según correspondan a los años del horizonte temporal, tomando lo informado en el REM publicado en octubre (BCRA, 2024d), tal como ya hemos señalado en el Anexo VI (p. 48), sobre principales variables macroeconómicas y proyecciones.

Figura 12: Gastos de publicidad Naranja 2023

NOTA 14 – GASTOS DE PUBLICIDAD

	31.12.2023	31.12.2022
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(2.389.067)	(3.960.662)
Publicidad regional	(294.681)	(322.581)
Publicidad en comercios	(41.949)	(8.539)
Total	(2.725.697)	(4.291.782)

Fuente: Estado de resultados 2023 (Naranja X, 2023a).

Se proyectan 200.000 horas hombre, a razón de 50.000 anuales a \$6.064,12 cada una para las operaciones de venta, posventa, administración de carteras y monitoreo financiero, correspondiendo 120.000 al área de márketing y 80.000 al área de finanzas, como costo de

oportunidad de las tareas que ocuparán parte de la jornada laboral del personal desempeñándose en tales áreas, que serán contabilizadas ajustadas por inflación en nuestro flujo de caja, dependiendo en qué año sean consumidas.

Figura 13: Salario personal bancario



Fuente: Asociación Bancaria (2024).

En cuanto a los canales de contacto con el cliente que el personal requerirá para llevar adelante las operaciones, se toman de referencia los egresos por servicios de Naranja durante 2023 para canal de venta digital, canal de venta telefónica y servicios de call center.

Ajustados por inflación dependiendo del año en que se haga uso de estos recursos, a valores de 2023 se tomó el 10% del valor registrado para los canales de ventas digital y telefónica para cada año del proyecto, en tanto que del servicio del call center apenas el 1%, en vistas a que la comercialización de los productos de nuestro plan de implementación verá mayores posibilidades de éxito vía vinculación más directa y personalizada.

Figura 14: Egresos directos por servicios Naranja 2023

NOTA 7 – EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS

	31.12.2023	31.12.2022
	En miles de pesos	
Impresión y gastos de distribución	(3.344.887)	(3.739.641)
Gastos por servicios de call center	(7.651.673)	(6.686.447)
Gastos de recaudación y cobranzas	(10.923.135)	(13.635.837)
Aperturas de cuentas	(4.552.769)	(3.708.090)
Promociones especiales	(2.371.075)	(3.500.351)
Otros egresos por servicios	(13.133.038)	(12.616.620)
Gastos por canal de venta digital	(8.053.201)	(6.985.348)
Gastos por canal de venta telefónica	(692.718)	(808.817)
Total	(50.722.496)	(51.681.151)

Fuente: Estado de resultados 2023 (Naranja X, 2023a).

Finalmente, se considera un deterioro de 5,52% de pérdida de valor de la cartera trasladando idéntica mejora por parte de la compañía desde 2023 en adelante, respecto de la exhibida de 2022 hacia 2033, con pérdidas de valor de la cartera de 6,66% y 6,09% respectivamente.

Plan de acción 4 – Experiencia del cliente

Figura 15: Plan equipo PREMIER – SurveyMonkey



Fuente: SurveyMonkey (2024)

Se determina a priori la contratación por el término de cuatro años para nueve usuarios (tres por cada equipo agile) del plan Equipo PREMIER de SurveyMonkey, a los fines de efectuar evaluaciones NPS y CES. Amén de los ajustes inflacionarios a introducir al momento de efectuar el flujo de caja del proyecto, a valores actuales se requerirán:

- \$775 x 9 usuarios: \$6.975 por mes;
- \$6975 x 12 meses del año: \$83.700 anuales;
- \$83.700 x 4 años: \$334.800 para todo el plazo que a priori se requerirá del software.

Se estima remuneración para 4 años de media jornada laboral de tres agile coachs de la empresa (\$672.550), en base al valor del agile coach en plan de acción 1 (\$1.345.100) por el total de \$96.847.200. El ajuste inflacionario en el horizonte temporal del proyecto se contempla en *flujo de caja del proyecto*.

Se estima remuneración para 45 meses de media jornada laboral de tres product owners de la empresa (jornada completa \$909.600 mensuales cada uno), en base a valor del product owner en plan de acción 2, por el total de \$61.398.000. El ajuste inflacionario en el horizonte temporal del proyecto se contempla en *flujo de caja del proyecto*.

Se estima remuneración para 45 meses de media jornada laboral de 24 colaboradores de la empresa de variadas disciplinas IT, asignados a proyectos agile (sueldo promedio jornada completa de \$755.206,45 mensuales cada uno), en base a valor considerado en plan de acción 2, totalizando de \$407.811.483. El ajuste inflacionario en el horizonte temporal del proyecto se contempla en *flujo de caja del proyecto*.

Anexo IX: Diagrama de Gantt

Tabla 6: Diagrama de Gantt Salto Verde

[illegible]

Plan de acción 3 - Márketing y comercialización																																									
ID	Acción	Tiempo		2025													2026													2027				2028				2029			
		Desde	Hasta	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
3.1	Diseño plan de marketing <i>Salto Verde</i>	Ago-25	Oct-25																																						
3.2	Alineación con los desarrolladores	Nov-25	Nov-25																																						
3.3	Ajustes y preparación del lanzamiento	Dic-25	Dic-25																																						
3.4	Introducción al mercado y plan de marketing	Ene-26	Dic-26																																						
3.5	Inicio actividades venta y posventa	Ene-26	Dic-29																																						
3.6	Inicio actividades administración de carteras	Ene-26	Dic-29																																						
3.7	Participación eventos emprendedores e industriales	Abr-26	Dic-26																																						
3.8	Evaluación de resultados y ajustes	Nov-26	Dic-26																																						
3.9	Ejecución plan de márketing de <i>Salto Verde 2027</i>	Ene-27	Dic-27																																						
3.10	Evaluación de resultados y ajustes	Nov-27	Dic-27																																						
3.11	Ejecución plan de márketing de <i>Salto Verde 2028</i>	Ene-28	Dic-28																																						
3.12	Evaluación de resultados y ajustes	Nov-28	Dic-28																																						
3.13	Ejecución plan de márketing de <i>Salto Verde 2029</i>	Ene-29	Dic-29																																						
3.14	Evaluación de resultados y ajustes	Nov-29	Dic-29																																						
Plan de acción 4 - Experiencia del cliente																																									
ID	Acción	Tiempo		2025													2026													2027				2028				2029			
		Desde	Hasta	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4		
4.1	Definir evaluaciones de experiencia de usuario	Ene-26	Ene-26																																						
4.2	Contratación software evaluaciones NPS y CES	Feb-26	Dic-29																																						
4.3	Integración software a canales de comercialización	Mar-26	Mar-26																																						
4.4	Recopilación de información y ajustes a la misma	Abr-26	Dic-29																																						
4.5	Período adaptaciones empleando metodologías ágiles	Jul-26	Dic-29																																						
4.6	Formulación de plan de lealtad y fidelización	Oct-26	Dic-26																																						
4.7	Implementación plan de lealtad y fidelización	Ene-27	Dic-29																																						

Fuente: Elaboración propia.

Anexo X: Flujo de fondos

A continuación, se presentan flujo de fondos del proyecto, consideraciones sobre los conceptos que lo integran y flujo de fondos con año 1 (2026) desglosado por mes.

Tabla 7: Flujo de fondos *Salto Verde*

Flujo de fondos <i>Salto Verde</i>					
	2025 (Año 0)	2026	2027	2028	2029
Ingresos					
Intereses préstamos (spread)		\$ 9.182.742.607	\$ 27.495.754.580	\$ 46.702.708.419	\$ 77.104.118.228
Egresos					
Contratación agile coachs	-\$ 21.209.537				
Salario equipos agile	-\$ 84.411.737	-\$ 186.147.069	-\$ 282.564.444	-\$ 339.077.333	-\$ 406.892.799
Software (Asana)	-\$ 11.679.414	-\$ 14.015.297	-\$ 16.818.357	-\$ 20.182.028	-\$ 24.218.434
Márketing y publicidad		-\$ 1.891.254.097	-\$ 2.269.504.916	-\$ 2.723.405.899	-\$ 3.268.087.079
Gestión del riesgo		-\$ 506.887.392	-\$ 1.517.765.653	-\$ 2.577.989.505	-\$ 4.256.147.326
Gastos de comercialización (fuerza laboral)		-\$ 286.857.132	-\$ 344.228.559	-\$ 413.074.271	-\$ 495.689.125
Gastos de administración (fuerza laboral)		-\$ 191.238.088	-\$ 229.485.706	-\$ 275.382.847	-\$ 330.459.417
Canal de venta digital		-\$ 2.793.623.214	-\$ 3.352.347.857	-\$ 4.022.817.428	-\$ 4.827.380.914
Canal de venta telefónico		-\$ 240.301.103	-\$ 288.361.324	-\$ 346.033.589	-\$ 415.240.307
Servicio de call center		-\$ 265.433.476	-\$ 318.520.171	-\$ 382.224.205	-\$ 458.669.046
Software (NPS y CES)		-\$ 131.978	-\$ 158.374	-\$ 190.049	-\$ 228.058
Gastos bancarios (1,2%)		-\$ 110.192.911	-\$ 329.949.055	-\$ 560.432.501	-\$ 925.249.419
Ingresos brutos (7,5%)		-\$ 688.705.696	-\$ 2.062.181.594	-\$ 3.502.703.131	-\$ 5.782.808.867
Utilidad bruta	-\$ 117.300.688	\$ 2.007.955.152	\$ 16.483.868.571	\$ 31.539.195.633	\$ 55.913.047.437
Impuesto a las ganancias (35%)		-\$ 702.784.303	-\$ 5.769.354.000	-\$ 11.038.718.472	-\$ 19.569.566.603
Utilidad neta	-\$ 117.300.688	\$ 1.305.170.849	\$ 10.714.514.571	\$ 20.500.477.162	\$ 36.343.480.834
Valor residual (intereses a cobrar)					\$ 30.992.881.971
Flujo del proyecto	-\$ 117.300.688	\$ 1.305.170.849	\$ 10.714.514.571	\$ 20.500.477.162	\$ 67.336.362.805

Fuente: Elaboración propia en base a Sapag Chain (2011).

Consideraciones sobre el flujo de fondos

Generales:

- Los valores expresados corresponden a pesos argentinos y no incluyen IVA;
- Se ajusta por inflación conforme se avanza por año en el horizonte temporal de la propuesta según informe REM del 7 de noviembre (BCRA, 2024d), donde:
 - A valores trasladados desde 2024, se les aplica incremento nominal de 120%;
 - A valores de 2025, 31,4%;
 - A valores de 2026, 2027, 2028 y 2029, 20%;
 - Desde enero de 2030 a enero de 2031 inclusive, 21,53% a los efectos de estimar el valor residual del proyecto;
- El año 2025 se denomina “Año 0” por importar erogaciones destinadas a capacitar al personal y formular las primeras versiones comercializables de los productos.

Ingresos:

- Corresponden a intereses percibidos por colocaciones de financiamiento en manos de privados (particulares, emprendedores y pymes) que toman préstamos bajo el abanico del desarrollo sostenible;
- Surgen de la diferencia (spread) de las colocaciones a tasa activa promocionada con reducción del 2%, siendo del 70,04% al 13 de noviembre de 2024 y 68,04% la aquí

considerada, contra el uso de fondos para el financiamiento de la actividad comercial de la compañía, a tasa pasiva del 36,33%;

- Así, el spread será del 31,71%;
- Los ingresos estimados inician en 2026, fruto de colocaciones que, al finalizar los plazos de devolución, les permiten representar el 15,64% de los ingresos por préstamos personales de Naranja en 2023 según estado de resultados (Naranja X, 2023a), escalando la proporción a 21,34%, 31,28% y 42,45% para 2027, 2028 y 2029, respectivamente;
- Por motivos prácticos, tomamos las colocaciones anuales como un todo para determinar nuestros ingresos, sin desglosar tipos y tamaños del financiamiento que se otorgue por agregado de clientes (particulares, emprendedores y pymes);
- En idéntico sentido, a los efectos del cálculo de ingresos, las colocaciones para cada año se distribuyen de manera uniforme entre los 12 meses de un año dado;
- Se considera para todas las colocaciones período de otorgamiento de un año, con período de gracia de un mes.

Egresos:

- Se establecen previsiones de riesgo financiero sobre los ingresos estimados del orden del 5,52%, trasladando aquí la mejora registrada por parte de Naranja en 2023, respecto de 2022, en torno al deterioro crediticio (Naranja X, 2023a);
- Se señalan como gastos bancarios el 0,6% para operaciones de débito y el 0,6% para operaciones de crédito;
- Para ingresos brutos se toma como referencia la tasa del 7,5% aplicable a la actividad financiera, conforme ponderación de las alícuotas establecidas en las leyes fiscales para 2024 de las jurisdicciones Ciudad Autónoma de Buenos Aires (8%; Ley 6711, 2023), Córdoba (5,5%; Ley 10.929, 2023) y Provincia de Buenos Aires (9%; Ley 15.479, 2023).

Valor residual:

- Constituido por el valor a percibir en concepto de intereses fruto de financiamiento otorgado durante el horizonte temporal considerado y que no constituyen ingresos al finalizar el año de corte;
- Se descuentan erogaciones tributarias, previsión de riesgo financiero por deterioro crediticio, gastos de administración de la cartera y depreciación por inflación del 21,53%, para el período que va desde enero de 2030 a enero de 2031.

Tabla 8: Flujo de fondos *Salto Verde* en miles de pesos con desglose año 1

Flujo de fondos Salto Verde																			
	2025 (Año 0)		Ene-2026	Feb-2026	Mar-2026	Abr-2026	May-2026	Jun-2026	Jul-2026	Ago-2026	Sep-2026	Oct-2026	Nov-2026	Dic-2026		Total 2026	2027	2028	2029
Ingresos																			
Intereses préstamos (spread)					\$ 166.959	\$ 333.918	\$ 500.877	\$ 667.836	\$ 834.795	\$ 1.001.754	\$ 1.168.713	\$ 1.335.672	\$ 1.502.631	\$ 1.669.590		\$ 9.182.743	\$ 27.495.755	\$ 46.702.708	\$ 77.104.118
Egresos																			
Contratación agile coaches	-\$ 21.210																		
Salario equipos agile	-\$ 84.412		-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512	-\$ 15.512		-\$ 186.147	-\$ 282.564	-\$ 339.077	-\$ 406.893
Software (Asana)	-\$ 11.679		-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168	-\$ 1.168		-\$ 14.015	-\$ 16.818	-\$ 20.182	-\$ 24.218
Márketing y publicidad			-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605	-\$ 157.605		-\$ 1.891.254	-\$ 2.269.505	-\$ 2.723.406	-\$ 3.268.087
Gestión del riesgo					-\$ 9.216	-\$ 18.432	-\$ 27.648	-\$ 36.865	-\$ 46.081	-\$ 55.297	-\$ 64.513	-\$ 73.729	-\$ 82.945	-\$ 92.161		-\$ 506.887	-\$ 1.517.766	-\$ 2.577.990	-\$ 4.256.147
Gastos de comercialización			-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905	-\$ 23.905		-\$ 286.857	-\$ 344.229	-\$ 413.074	-\$ 495.689
Gastos de administración			-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937	-\$ 15.937		-\$ 191.238	-\$ 229.486	-\$ 275.383	-\$ 330.459
Canal de venta digital			-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802	-\$ 232.802		-\$ 2.793.623	-\$ 3.352.348	-\$ 4.022.817	-\$ 4.827.381
Canal de venta telefónico			-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025	-\$ 20.025		-\$ 240.301	-\$ 288.361	-\$ 346.034	-\$ 415.240
Servicio de call center			-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119	-\$ 22.119		-\$ 265.433	-\$ 318.520	-\$ 382.224	-\$ 458.669
Software (NPS y CES)			-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11	-\$ 11		-\$ 132	-\$ 158	-\$ 190	-\$ 228
Gastos bancarios (1,2%)					-\$ 2.004	-\$ 4.007	-\$ 6.011	-\$ 8.014	-\$ 10.018	-\$ 12.021	-\$ 14.025	-\$ 16.028	-\$ 18.032	-\$ 20.035		-\$ 110.193	-\$ 329.949	-\$ 560.433	-\$ 925.249
Ingresos brutos (7,5%)					-\$ 12.522	-\$ 25.044	-\$ 37.566	-\$ 50.088	-\$ 62.610	-\$ 75.132	-\$ 87.653	-\$ 100.175	-\$ 112.697	-\$ 125.219		-\$ 688.706	-\$ 2.062.182	-\$ 3.502.703	-\$ 5.782.809
Utilidad bruta	-\$ 117.301		-\$ 489.083	-\$ 489.083	-\$ 345.866	-\$ 202.649	-\$ 59.431	\$ 83.786	\$ 227.004	\$ 370.221	\$ 513.438	\$ 656.656	\$ 799.873	\$ 943.090		\$ 2.007.955	\$ 16.483.869	\$ 31.539.196	\$ 55.913.047
Saldo bruto mes anterior				-\$ 489.083	-\$ 978.167	-\$ 1.324.033	-\$ 1.526.682	-\$ 1.586.113	-\$ 1.502.327	-\$ 1.275.323	-\$ 905.102	-\$ 391.664	\$ 264.992	\$ 1.064.865					
Utilidad bruta acumulada			-\$ 489.083	-\$ 978.167	-\$ 1.324.033	-\$ 1.526.682	-\$ 1.586.113	-\$ 1.502.327	-\$ 1.275.323	-\$ 905.102	-\$ 391.664	\$ 264.992	\$ 1.064.865	\$ 2.007.955		\$ 2.007.955	\$ 16.483.869	\$ 31.539.196	\$ 55.913.047
Impuesto a las ganancias														-\$ 702.784		-\$ 702.784	-\$ 5.769.354	-\$ 11.038.718	-\$ 19.569.567
Utilidad neta	-\$ 117.301													\$ 1.305.171		\$ 1.305.171	\$ 10.714.515	\$ 20.500.477	\$ 36.343.481
Valor residual																			\$ 30.992.882
Flujo del proyecto	-\$ 117.301													\$ 1.305.171		\$ 1.305.171	\$ 10.714.515	\$ 20.500.477	\$ 67.336.363

Fuente: Elaboración propia en base a Sapag Chain (2011).