



Seminario Final de Administración

Reporte de caso

“Planificación estratégica para lograr la diferenciación de producto para
Tarjeta Naranja”

Alumno: Valentín Larrosa Genovese

DNI: 42890515

Legajo: ADM06794

Profesor: Sofia Rinero.

Lic. en Administración

Cuarta entrega

Resumen

El presente Reporte de Caso consiste en una aplicación de la planificación estratégica como herramienta para intervenir a Naranja X, para implementar una estrategia de diferenciación mediante la incorporación de Fondos Comunes de Inversión como alternativa de inversión para sus clientes. El análisis de la situación arrojó la potencialidad del entorno de aplicar esta herramienta por su amplio uso y la ventaja competitiva de la empresa de ubicarse como líder en la emisión de tarjetas de crédito del país. La intervención se diseñó a través de tres planes de acción; diseño del producto, integración institucional y legal, junto con el diseño de estrategias de comunicación y marketing. El resultado de los tres planes concluye con la implementación de los Fondos Comunes de Inversión en un acuerdo con Banco Galicia, a través de la plataforma de Naranja X, comunicado a los clientes por diversos canales. El diseño del plan implicó una inversión inicial de \$5.721.670, que se recupera en el primer año, con un VAN positivo de \$26.124.189, TIR de 148% superior a la tasa de descuento del 129%, demostrando la rentabilidad del proyecto, junto con un ROI positivo de 292%.

Palabras Claves: planificación estratégica, Naranja, fondos comunes de inversión, diferenciación, rendimiento.

Abstract

This Case Report involves the application of strategic planning as a tool for Naranja X, aiming to achieve a differentiation strategy through the implementation of Mutual Funds as a investments alternatives for its customers. The analysis revealed the potential of the environment to apply this tool due to the competitive advantage of the company being positioned as the leader in credit card issuance in the country. The intervention was designed through three plans: product design, institutional and legal integration, along with the design of communication and marketing strategies. The result of these three plans was the implementation of Mutual Funds in partnership with Banco Galicia, facilitated through the Naranja X platform, and communicated to customers for various channels to attract them. The plan's design required an initial investment of \$5,721,670, which is recouped in the first year, a positive NPV of \$26,124,189, and IRR of 148% higher than the discount rate of 129%, demonstrating the project's profitability, along with a positive ROI of 292%.

Keywords: strategic planning, Naranja, mutual funds, differentiation, performance.

Índice

Introducción.....	1
Análisis Situacional	4
Macro entorno: Pestel	4
Micro entorno: Cinco Fuerzas de Porter	8
Análisis de Mercado	10
Análisis interno: Cadena de valor	12
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
Declaración del problema abordado	17
Relevancia del problema.....	18
Discusión	18
Plan de Implementación.	19
Revisión de bases estratégicas	19
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos específicos:	20
Alcance	21
Planes de acción.....	22
Plan de Acción 1: Diseño del producto	22
Plan de Acción 2: Integración institucional y legal de los F.C.I.	23
Plan de Acción 3: Estrategias de comunicación y marketing para la nueva alternativa de inversión, F.C.I.	25
Recursos involucrados	27
Marco temporal.....	29
Evaluación y medición.....	30
Bibliografía.....	33
Anexos.....	36
Anexo I: Cash-Flow.....	36

Índice de tablas

Tabla 1: Plan de Acción 1 - Objetivo específico 1.....	23
Tabla 2: Plan de Acción 2 - Objetivo específico 2.....	25
Tabla 3: Plan de Acción 3 - Objetivo específico 3.....	26
Tabla 4: Indicadores financieros.....	28
Tabla 5:Diagrama de Gantt	29
Tabla 6: Indicadores K.P.I.....	30
Tabla 7: Cash-flow	36

Introducción

En el reporte de caso se desarrolla una planificación estratégica sobre la empresa Tarjeta Naranja, mediante estrategias de diferenciación, con el fin de incrementar y fidelizar la cartera de clientes, avanzando en materia de inclusión y educación financiera. La estrategia de diferenciación se centrará en realizar acciones mediante la innovación tecnológica en productos y servicios financieros en línea, permitiéndole al cliente la posibilidad de invertir en Fondos Comunes de Inversión (F.C.I.) de una forma fácil y segura mediante la plataforma Naranja X, teniendo varias opciones para hacerlo, no solo FCI de liquidez o Money Market (mercado de dinero) (rescate de muy corto plazo, inmediato, que permiten usar el dinero que está invertido), sino que también puede ofrecer fondos de renta fija, fondos mixtos, o fondos de acciones o renta variable. Esto será de gran ayuda para el usuario de la plataforma, ya que, en un contexto inflacionario, característico de Argentina, podrá proteger sus ingresos y obtener utilidades reales con su capital dentro de la plataforma. Sin dudas esta innovación se manifestará de forma positiva para la Fintech en un mercado actual dinámico y en crecimiento.

La diferenciación de producto es el proceso de diseñar un producto para satisfacer la necesidad de los clientes, una empresa crea una ventaja competitiva cuando lo crea, diseña y vende satisfaciendo mejor que sus rivales las necesidades de los clientes. Si los administradores idean estrategias para diferenciar un producto mediante la innovación como en este caso, eligen un modelo de negocio basado en ofrecer productos diferenciados. (Hill & Jones, 2009)

En el diseño de un producto para la diferenciación y en el ámbito financiero de alternativas de inversión, se considera un Fondo Común de Inversión al patrimonio de titularidad de diversas personas, las cuales se llaman cuota-partistas, y se les reconoce derechos de copropiedad que son representados por estas cuotas partes. Los resultados diarios de este fondo se verán reflejados diariamente en el valor de la cuota parte. (CADFCI, 2024)

Tarjeta Naranja es una empresa que brinda servicios financieros y no financieros, líder dentro de este mercado. Su origen como tarjeta de crédito fue en 1985 en la ciudad de Córdoba, donde se usó en una red de comercios adheridos como medio de pago y se la llamo Tarjeta Naranja, aunque su historia se remonta a 1969, donde se usó como tarjeta de identificación para una casa de deportes, Salto 96. En 1995, la marca

crece extendiéndose a nivel nacional con el ingreso de Banco Galicia como accionista. Con el tiempo, comenzaron a generar alianzas con Visa, MasterCard y American Express, lo cual asumió una repercusión positiva para la empresa ya que los titulares comenzaron a utilizar sus tarjetas en todo el mundo.

Desde sus comienzos la empresa se centró en optimizar la atención y el trato hacia sus clientes y empleados, esta cercanía con ellos posiciono a Tarjeta Naranja entre las organizaciones más admiradas del país. La empresa en 2017 cambio su identidad y se llamó Naranja, con el objetivo de mostrar sus productos y servicios con omnicanalidad, innovación y transformación digital.

En 2019, la empresa fortaleció su negocio digital por medio de su Fintech, Naranja X. Con este hito, incursiona en un sector nuevo dentro de la industria financiera caracterizado por la tecnología, ofreciendo una plataforma digital con amplios usos, brindando así soluciones financieras y beneficios para la comunidad. Su misión recalca la importancia de nuevos negocios basados en la tecnología. Aunque esta propuesta innovadora trae soluciones y beneficios, también conlleva cierto desafíos que surgen de esta revolución tecnológica, como por ejemplo la seguridad y privacidad en línea, la desinformación, la exclusión de ciertas personas y demás desafíos que a su vez se convierten en oportunidades para que las empresas de la industria financiera innovando en el uso de servicios financieros digitales logren potenciarlos para obtener mayor cantidad de usuarios. (Naranja, 2019)

La integración de nuevos productos en una organización genera desafíos, los cuales no sólo responden a la propia inclusión, sino también en el entendimiento del contexto en el que se realiza. Particularmente, si bien Tarjeta Naranja es una organización que tiene experiencia en la gestión del financiamiento de sus clientes mediante sus tarjetas de crédito, recientemente ha incorporado instrumentos que generan una tasa activa al usuario que se encuentra en crecimiento. La organización con la implementación de su billetera virtual ha generado un antecedente de atracción para que los usuarios elijan esta opción para resguardar su capital. Sin embargo, para lograr incorporar nuevas alternativas la empresa deberá abordar algunos inconvenientes significativos.

En primer lugar y como principal inconveniente, se encuentra el contexto complejo a nivel económico, social y político que genera riesgos a los que se enfrenta Naranja X, como por ejemplo la contracción de la actividad económica, volatilidad

cambiaria, aplicación de reformas económicas, políticas, financieras, sociales, entre otras. La incertidumbre genera que la empresa tendrá ciertos riesgos y oportunidades a la hora de innovar respecto sus productos, fidelizar su clientela y facilitar la inclusión financiera, lo cual implica un crecimiento interno y externo que requerirá una guía de pasos a llevar adelante.

En segundo lugar, la manera informal y desorganizada de los procedimientos internos es un obstáculo importante que requiere corrección. Esta falta de estructura y estandarización puede afectar la eficiencia y la productividad del personal, así como la calidad de los productos o servicios entregados.

En el contexto de integración es necesario mencionar que la organización ha obtenido un resultado neto al 31 de diciembre del 2023 de \$29.772.398 positivos, demostrando que a pesar de la situación externa posee potencial de generar ingresos e incluso de elevarlos. El patrimonio fue de \$258.537.928 en valores homogéneos y cuenta con 3.551.000 cuentas habilitadas, lo que ya genera una base de potenciales clientes para las nuevas alternativas de inversión. (BCRA, 2023)

A nivel de antecedentes de diferentes organizaciones que aplicaron la planificación estratégica para alcanzar el crecimiento de sus ventas por medio de la diferenciación se encuentra el caso de BBVA. Esta institución optó por diferenciarse de sus competidores mediante un nuevo servicio por el cual los clientes pueden pasar sus tarjetas de crédito y débito con el fin de proteger la salud financiera, seguridad y control de los productos. Si bien no resulta un instrumento de alternativa para el resguardo de los ingresos si responde a la posibilidad de incluir la responsabilidad financiera para el usuario que en contexto inflacionario debe de manera continua controlar el uso de sus instrumentos financieros (BBVA, 2024). En una línea de brindar alternativas para los usuarios se encuentra una plataforma útil para la inclusión y capacitación financiera como es Mercado Pago. Esta creó las condiciones para capacitar al mayor número posible de personas, animándolas a ser protagonistas en cuanto lo financiero. (MeLi, 2022)

Otro caso de éxito respecto Fondos Comunes de Inversión por parte de una Fintech, si bien quienes lideran la cuota de mercado de los FCI son principalmente los fondos bancarios, Uala cuenta con la opción de invertir en un Fondo Común de Inversión llamado SBS ahorro pesos FCI, es de bajo riesgo, sin un tiempo mínimo de

permanencia y con rescate de acreditación inmediata (mercado de dinero). (InversorLatam, 2019)

La relevancia de dotar a Tarjeta Naranja, líder en la emisión de tarjetas de crédito, generaría que la organización, ya conformada como Fintech pueda diferenciarse de otras emisoras y plataformas, brindando alternativas que le permitan atraer a nuevos usuarios de los servicios que brinda. La diferenciación en un contexto de alta competencia, volatilidad e incertidumbre mediante la innovación no sólo es el camino para mantenerse en una posición, sino también para ampliarla y posicionarse como un servicio integral financiero.

Análisis Situacional

Macro entorno: Pestel

El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es una herramienta útil para analizar un conjunto de factores externos que pueden afectar a Tarjeta Naranja o bien a la industria financiera del país, información de utilidad para poder avanzar con la estrategia de diferenciación. (Economipedia, s.f.) A continuación, se analizarán cada uno de estos factores:

Aspecto Político:

Argentina, durante el 2024 luego de un año electoral, espera una economía de mayor apertura hacia el mundo, menos regulaciones que desmotivan al sector productivo y a la inversión, con el sector privado como principal protagonista de la economía argentina. Los principales accionares de esta política consistirá en bajar el déficit fiscal y reducir la emisión monetaria de pesos. (Bianco, y otros, 2024)

Debido a las políticas propuestas por el actual gobierno, se espera que la actividad económica permanezca en negativo en el año 2024, sumado a las altas tasas de interés, los altos niveles de inflación (aunque estén desacelerando) y la inestabilidad política de la Argentina, el sector financiero enfrentara un año complejo, pero con grandes expectativas de inversión para el año 2025. (Darío, 2023)

Por otro lado, Argentina tendrá políticas de alianzas estratégicas con países del mundo con ideologías de liberalismo y capitalismo, como por ejemplo la alianza con EE.UU. demostrada estos primeros meses de gestión del gobierno de Javier Milei. Por

lo que se espera el ingreso de capitales extranjeros al país, lo que potenciara al sistema financiero. (Prieto, 2024)

Aspecto Económico:

La inflación mensual desacelera desde enero del corriente año, aunque se espera que continúe alta hasta mediados de año, se prevé una acumulación anual de un 175% en 2024. Respecto a la actividad económica, esta permanecerá en negativo durante el primer semestre por los efectos de la recesión, habrá una corrección de precios relativos y de la alta inflación, aunque se espera un buen 2025 en cuanto al nivel de actividad económica. Si bien la inflación está desacelerando, las personas no se atreven a tomar créditos por más que empiece a haber oferta de los mismos, ya que observando el pasado los créditos tiene tasas relativamente bajas, pero con la desaceleración de la inflación prevén que los mismos queden en un futuro con tasas altas. Concluimos que, al prever buenas expectativas económicas para el próximo año, las empresas deberán diferenciarse de algún modo.

El presidente Javier Milei convocó a la dirigencia política a firmar un “Pacto de Mayo”, el cual consiste en una serie de puntos para establecer un nuevo orden económico y reconstruir las bases del país, no obstante, este acuerdo está condicionado a que el congreso lo apruebe. Algunos de los puntos que beneficiarían a la industria financiera dentro del Pacto de mayo serian, inviolabilidad de la propiedad privada, equilibrio fiscal, reforma tributaria para reducir presión impositiva, apertura al comercio internacional. (Bianco, y otros, 2024)

Aspecto Social:

Respecto las variables sociales, la situación es complicada, la desigualdad social sigue creciendo, con una economía altamente concentrada y niveles de pobreza elevados. La sociedad cada vez más desigual y polarizada, con más personas pobres, desempleadas y viviendo en condiciones precarias. La pobreza en Argentina ascendió al 57,4% en enero 2024, aunque el presidente Javier Milei recalco que el momento más duro serán entre marzo y abril, sin embargo, se espera que esta situación cambie durante su gobierno. (Ámbito, 2024)

Como se menciona en el análisis de mercado explicado a continuación de este trabajo, basándose en el informe de inclusión financiera (IIF) del BCRA, el mercado financiero en Argentina está creciendo y la inclusión financiera de la población es cada

vez más grande, el porcentaje de población adulta con cuentas bancarias es del 97.3%, lo que incentiva al desarrollo y potenciación del mercado en cuestión por la gran demanda de la sociedad de este. (BCRA, 2024)

La generación Z tiene una particular forma de ahorrar e invertir, se los llama nativos digitales, son más atrevidos a la hora de invertir, prefieren la bolsa y las criptodivisas, muy influidos por las redes sociales ha revolucionado el mercado, llamándose a esto comportamiento rebaño, concluimos que esta generación se desenvuelve muy bien en plataformas online de servicios financieros. Público objetivo principal al que se dirigen las diferentes Fintech con nuevas propuestas financieras. (BBVA, BBVA , 2024)

Aspecto Tecnológico:

Argentina cuenta con un sector tecnológico en crecimiento, con empresas emergentes y startups en áreas como la inteligencia artificial, el software y la ciberseguridad. La innovación tecnológica puede afectar la competitividad de las empresas y la forma en que se prestan los servicios, por lo que se espera que las empresas con mayor innovación e investigación y desarrollo crecerán. (MDDP, 2021) (Ministerio de desarrollo Productivo, 2021)

El crecimiento de los medios de pago avanza de forma exponencial, de la llegada de las tarjetas de débito y crédito hasta los pagos por medio de código QR, estos avances hacen que el medio de pago sea más seguro, accesible y que la población prefiera billeteras virtuales o plataformas en línea para tener su dinero. (Infobae, 2023)

Aspecto Ecológico:

En cuanto las variables ecológicas, las presiones sobre las empresas respecto a la sustentabilidad y la acción climática son cada vez mayores. Debido a esto, cada vez hay más normativas que obligan a las empresas a gestionar diversos indicadores ambientales. “En el caso de Argentina, comenzarán a presentarse los Planes Provinciales de Respuesta al Cambio Climático, en el marco de la ley nacional 27.520. Esto llevará a una creciente presión a nivel subnacional sobre el sector industrial y sobre las grandes empresas, en aras a reducir las emisiones y alinearse a los compromisos asumidos por el país a nivel internacional.” (Infobae, Infobae, 2023)

Aspecto Legal:

El BCRA, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), la Unidad de Información Financiera (UIF), y la Comisión Nacional de Valores (CNV), como algunos de los entes reguladores de la industria financiera deben preservar la integridad del sistema financiero, resguardando la seguridad del usuario, aunque sin dañar o perjudicar a la industria. (BCBA, 2024)

Sin perjudicar la colocación directa por medio de los Agentes de Administración de Productos de Inversión Colectiva de Fondos Comunes de Inversión y/o Agente de Custodia de Productos de Inversión Colectiva de Fondos Comunes de Inversión, los órganos activos de un FCI pueden realizar convenios particulares con Agentes de Colocación y Distribución de Fondos Comunes de Inversión, sin que esto sea un desplazamiento de la responsabilidad que tienen los Agentes de Administración de Productos de Inversión Colectiva de FCI y Agentes de Custodia de Productos de Inversión Colectiva de FCI.

Los Agentes de Colocación y Distribución de Fondos Comunes de Inversión, previo al inicio de su actividad, deberán estar registrados en la Comisión Nacional de Valores, cumpliendo todos los requisitos que establezca el organismo y presentando la información y documentación necesaria sobre la empresa para poder operar. La organización que actúe como Agentes de Colocación y Distribución de Fondos Comunes de Inversión deberá hacerlo en los términos del artículo 2º de la Ley número 26.831, y serán autorizadas a actuar como tales en términos de la Ley número 21.526 y demás personas jurídicas. (CNV, 2013)

Conclusiones

Luego de un análisis exhaustivo del macro entorno, se identifican como variables relevantes en lo que refiere al plano político económico, un panorama positivo para la industria financiera, ya que se llevaron a cabo políticas económicas que han triunfado en el resto del mundo por lo que se presentaran oportunidades para la industria financiera. Sumado a esto, desde el aspecto social concluimos que las generaciones de consumidores más nuevas tienen ciertas preferencias por productos nuevos e innovadores, por lo que las empresas que mejor satisfagan estas preferencias obtendrán una ventaja competitiva. Desde el ámbito tecnológico concluimos que la innovación tecnológica puede afectar la competitividad de las empresas dentro de la industria financiera, como también que el avance de los medios de pago genera cada vez más adopción por plataformas/banca en línea para guardar el dinero y porque no, invertir en

un FCI mientras este aguarda para un futuro consumo. Desde el punto de vista legal, concluimos que, cumpliendo con todos los requisitos de los entes reguladores, es viable la distribución de FCI mediante la plataforma de Naranja X.

El análisis del macro entorno en general es positivo a la hora de evaluar el contexto de la organización para incluir Fondos Comunes de Inversión en la plataforma.

Micro entorno: Cinco Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta útil para analizar la competencia y el entorno empresarial en el que opera una empresa. Esta herramienta se refiere al análisis de la industria, no de la empresa, en caso de que se nombre a empresas será para ejemplificar las ideas/conceptos propuestos. (Hill & Jones, 2009).

A continuación, se presentan las cinco fuerzas aplicadas a la Industria Financiera en Argentina:

1. *Rivalidad entre competidores existentes:* La industria financiera en Argentina es muy competitiva, ya que hay una amplia gama de opciones cuando de entidades financieras y bancos se trata. El sistema financiero en la argentina está conformado por 77 entidades financieras, 63 de estas son bancos (13 son públicos y 50 son privados), existen también 124 emisoras de tarjetas de crédito y/o compra. Se aclara que no se está contando entidades no registradas como algunas mutuales, microfinancieras, cooperativas, etc. (BCRA, 2024)

Al ser una industria muy competitiva, la rivalidad entre competidores es alta, sumado a esto, las fronteras de hasta dónde puede cubrir las necesidades del cliente cada entidad es cada vez más difusa, por lo que la rivalidad/competencia seguirá creciendo en un futuro. Este tema será ampliado a continuación cuando se analice el mercado financiero.

2. *Amenaza de nuevos entrantes:* El mercado financiero en el país está controlado por entes que cumplen la función de regular a estas empresas debido a que tratan con aspectos muy importantes para sus clientes como lo es su capital y/o información personal, también existen barreras de entrada en términos de requisitos y licencias, lo que limita de cierta forma la entrada de nuevos competidores. Sumado a esto, la inversión de capital y tiempo que se necesita para posicionarse en el mercado financiero argentino es grande, ya que la carga tributaria es significativa y en el mercado

ya se encuentran empresas con una gran identidad de marca y alcanzando una amplia cuota de mercado.

Sin embargo, gracias a los avances de la revolución tecnológica se crearon muchas empresas Fintech, son 343 el número de empresas Fintech en colaboración con Visa que se encuentran operando en el mercado argentino (Finnovista, 2023). El ecosistema Fintech argentino muestra signos de crecimiento moderado, es un aspecto para tener en cuenta, aunque la banca y muchas empresas tradicionales crearon su propia aplicación virtual o billetera, en algunos casos se asociaron con alguna Fintech existente.

Las barreras de entrada al mercado en cuestión son altas. Por lo que, la fuerza de amenaza de nuevos competidores es alta.

3. *Amenaza de productos sustitutos:* La tecnología financiera aplica nuevas formas de inversión y de actividad financiera, mejorando los servicios financieros. Es por esto, que existen posibilidades de nuevas soluciones financieras, más accesibles, transparentes y competitivas potenciándose con la tecnología, que son posibles de ser utilizadas por los usuarios como alternativas de inversión (BCRA, 2024)

En los últimos años, se desarrollaron en la industria empresas Fintech con nuevos productos y servicios, por ejemplo, inversión patrimonial, cripto activos, pago de servicios en línea y muchas alternativas más. (Finnovista Fintech Radar, 2023). Y también muchas compañías ajenas al sector desarrollaron su propia plataforma de pagos. Un ejemplo es Mercado Pago (MeLi, 2024). También la plataforma Google Pay (Google, 2023).

Se concluye que la fuerza de amenaza de productos sustitutos en la industria es alta, ya que la industria financiera con ayuda de la tecnología está en constante desarrollo.

4. *Poder de negociación de los proveedores:* Para realizar este análisis se procederá a dividir en dos partes a los proveedores de la industria financiera, ya que las características y/o rasgos de estos grupos son diferentes.

En el grupo de proveedores más importante, se encuentran las empresas hacia las cuales las entidades financieras tercerizan servicios y la falta de estos implicaría pérdidas o menores utilidades para las empresas de la industria, por ejemplo, empresas emisoras de tarjetas de crédito (MasterCard, Visa, etc.), empresas de redes de transferencia electrónica de fondos (Red Link, Banelco), aceptadores de pago (Mercado

Pago, GetNet, etc.). Este tipo de proveedores tiene una fuerza de poder de negociación alto, ya que tienen un grado de concentración alto y el costo de cambiarlos es alto. (BCRA, 2024)

Se ha definido que, el poder de negociación de los proveedores más importantes de la industria hacia las empresas es alto.

5. *Poder de negociación de los clientes:* Al analizar los clientes de esta industria, se puede diferenciar al cliente individual como primer grupo (caja de ahorro, tarjeta de crédito, préstamo personal, etc.) y comercios y grandes empresas como el segundo grupo.

El primer grupo tiene una fuerza de poder de negociación alta, si bien estos abarcan menor capitalización que las grandes empresas, representan una gran parte de las utilidades/ganancias de la empresa cuando se los evalúa de forma conjunta. Los bancos no pueden continuar desarrollando su negocio y sin interesarse lo suficiente por segmentos que de menores ingresos (cantidad de cuentas de ahorro 97.092.077)

El segundo grupo, clientes de mayor envergadura, tienen mayor poder de negociación que los demás por lo que su fuerza es todavía más alta, ya que a las empresas de la industria les puede representar daños económicos mayores la pérdida de un cliente de este target (cantidad de cuentas corrientes 8.184.750).

Análisis de Mercado

El objetivo de este análisis es estudiar en profundidad el mercado de la empresa, con el fin de contextualizar cómo podrá desarrollar la diferenciación de producto implementando Fondos Comunes de Inversión, lo que llevará a la empresa al incremento y fidelización de su clientela, por lo tanto, al aumento de sus ingresos y a avanzar en inclusión financiera, entre otros beneficios.

Durante los últimos años el mercado financiero en la Argentina no para de crecer, la causa principal de este motivo es la transformación tecnológica y la inteligencia artificial, lo que impulso entre otras cosas, una revolución en el sector financiero. Según el informe de inclusión financiera (IIF) del BCRA, el porcentaje de población adulta con cuentas bancarias es del 97.3%, durante el año 2023 se registró una importante apertura de cuentas bancarias, esto refleja que las personas buscan ampliar y sumar servicios financieros eligiendo un tipo de cuenta distinta al que poseen, sumando nuevas cuentas dado que seguramente su oferta se ajuste a necesidades

adicionales. La política comercial de los bancos privados y públicos, la simplicidad en la apertura remota y la gratuidad de las cajas de ahorros en pesos, la reforma integra de aplicaciones móviles por parte de algunas entidades financieras, entre otras cosas, podrían explicar este comportamiento. (BCRA, 2024)

La competencia de la empresa en cuanto al sector tradicional del mercado tiene una nómina de entidades amplia como, por ejemplo, Banco de la Nación Argentina, Banco de la Provincia de Buenos Aires, Banco Galicia, Banco Patagonia, Banco Hipotecario, Banco de San Juan, Banco Santander Argentina, entre otros. (BCRA, 2024)

En cuanto al sector Fintech del mercado financiero cuenta con 343 empresas en 2023, y se muestra un aumento de 154 nuevas empresas desde el último estudio realizado en 2021. Algunas de las empresas que conforman el ecosistema Fintech son Mercado Pago, E Pagos, Geo Pagos, Ripio, Lemon Cash, entre otros. A este grupo dentro del mercado argentino los agrupa la Cámara Argentina Fintech. (Finnovista, 2023)

El uso de los Fondos Comunes de Inversión, según Heredia (2024) se amplió desde finales del año 2023 entre los usuarios como una alternativa de inversión para resguardar los fondos de la inflación. Sin embargo, en el transcurso de abril de 2024 los rendimientos de estos instrumentos presentaron un desafío para los asesores financieros ya que en algunos casos se desplomó el rendimiento por debajo de la inflación, tanto en abril como en mayo cerrando con un rendimiento diario del 0,15%, en comparación con los últimos meses del año 2023 donde el rendimiento alcanzaba en algunos picos valores de hasta 3% diario.

Las utilidades del negocio, los resultados en moneda homogénea del sistema financiero en febrero del 2024 para el acumulado de 12 meses se ubican en un 5.3% del activo (ROA) y en un 25.5% del patrimonio neto (ROE), niveles que se ubican por encima de los que se registraron en comparaciones interanuales anteriormente. (BCRA, 2024)

Los clientes son aquellas personas, físicas o jurídicas, que contratan un producto o servicio a una entidad financiera. Sin embargo, teniendo en cuenta la disputa entre la banca tradicional y empresas Fintech mencionadas, se puede decir que hay un nuevo arquetipo de cliente ideal dentro del mercado, el cual se dirige a nuevas tendencias en

finanzas, como por ejemplo, la adopción de más servicios financieros en línea, el uso/inversión de cripto activos (los cuales se destacan por su descentralización y seguridad), el desarrollo de nuevos productos y servicios que cumplan de manera más eficiente sus necesidades, la posibilidad de gestionar inversiones de una forma fácil e intuitiva, la seguridad para con sus datos personales, entre otras tendencias que buscan los clientes dentro de este mercado financiero en constante innovación.

Naranja X en el año 2023 finalizó su ejercicio económico con una ganancia de \$ 29.772.398, presentando un incremento del 1% en valores homogéneos respecto al período anterior. En relación con sus indicadores financieros la organización demostró una caída en su liquidez corriente, pasando de 1,26 en el año 2022 a un valor de 1,17 en 2023, pero demostrando la capacidad de pago de sus obligaciones corrientes con ingresos de corto plazo. Otro indicador que presentó una merma, pero en este caso alentadora para la salud financiera de la organización fue el endeudamiento que pasó de un valor de 4,41 en 2022 a un valor de 3,27 en 2023. En comparación con los valores observados del sistema financiero para las Fintech, Naranja presentó un ROE de 12,05% en 2023 y un ROA de 2,5% en el mismo período, mostrando una tendencia aún más pesimista que la de mercado. Específicamente en el caso del ROE la merma resultó de medio punto porcentual respecto al 2022 aunque el ROA presentó un rendimiento similar, siendo una posible causa que en el primero el resultado neto del ejercicio y el patrimonio de la empresa se hayan visto afectados.

Análisis interno: Cadena de valor

Actividades primarias:

Logística interna: Para brindar servicios adecuados, proteger la seguridad de los usuarios y cumplir con sus expectativas, es importante tener en cuenta la captación de clientes y la elección de buenos proveedores. En cada sucursal se reciben a los clientes brindando buena atención y con el objetivo de dar una rápida respuesta a sus dudas o inquietudes. Se puede solicitar una tarjeta online a través de la página web de Naranja como también en su aplicación, una modalidad de pedir una tarjeta que brinda comodidad y privacidad al usuario.

Operaciones: La empresa mejora constantemente para brindar una excelente experiencia al cliente. Tienen aplicaciones integradas, como Tienda Naranja, Naranja Online y Naranja X que a través de su App permite a los usuarios hacer varias

operaciones, como realizar transferencias, pago de servicios, recarga de celular, pago de la tarjeta, entre otros. A través de tienda online la empresa ofrece varios productos, se destaca por la tecnología, electrodomésticos, etc. La empresa ofrece tarjeta de débito, crédito, préstamos, seguros, viajes.

Marketing y ventas: La empresa toma ciertas acciones para atraer clientes, lo realiza a través de redes sociales, página web oficial, como también a través de la App, la empresa también realiza publicidad a través de canales televisión, YouTube, entre otros. Se desarrollaron herramientas de venta cruzada, lo que permitió a la empresa incrementar las ventas de productos como HBO Go., préstamos personales, recarga de móvil y solicitud de recarga de tarjetas. (Naranja, 2024)

Logística externa: La empresa entrega la tarjeta por correo si el cliente la solicita online, o en persona si lo hace personalmente en una sucursal.

Los usuarios pueden utilizar múltiples canales de atención al cliente postventa incluyendo sucursales, Naranja Online, Naranja, Naranja X App, redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter), canales automatizados (chatbot) o atención a clientes mediante la línea 0-800. (Naranja, 2024)

Actividades secundarias:

Infraestructura: La empresa cuenta con una amplia infraestructura en todo el país con 238 sucursales. En 2019 se abrieron ocho sucursales de Futuro y se creó una alianza estratégica con el Banco de Galicia. Además, trabaja con Visa, MasterCard y American Express para promover el uso de tarjetas de crédito en todo el mundo. (Naranja, 2024)

En cuanto a su gestión, la empresa cuenta con un directorio, Alejandro Arsin y David Ruda, además de directores en diferentes áreas como el área comercial, de operaciones, de sistemas, de seguridad de la información y de auditoría. Los encargados de impuestos y legales reportan directamente al directorio principal. (Canvas, s.f.)

Desarrollo tecnológico: Este es un factor esencial para la empresa. El desarrollo e implementación de innovación tecnológica es de suma importancia y la máxima prioridad de la empresa, y debido a la feroz competencia en el mercado, mejora continuamente la aplicación Naranja X para reducir las quejas de las personas en línea. También cuenta con sucursales diseñadas con muy buena tecnología para mejorar la atención al cliente.

Recursos humanos: La empresa se enfoca en crear un ambiente laboral positivo en su departamento, cuidando a sus empleados con innovación, buena cultura laboral y nuevas estrategias como Tribus y CoEs. Además, implementan programas de idiomas y colaboran con academias para el crecimiento personal y profesional. (Canvas, s.f.)

Aprovisionamiento: En resumen, Naranja elige proveedores nacionales, especialmente Pymes locales, para abastecer tanto servicios como insumos necesarios para su negocio. Estos proveedores son clave tanto para la producción como para el soporte operativo de la empresa. Se enfoca utilizar proveedores que apliquen política sustentable.

La cadena de valor de Naranja identifica aspectos de la empresa que se destacan y colaboran al éxito de esta, como su infraestructura, sumado a la cultura positiva del recurso humano que opera allí, considerando al cliente como el centro de todas sus acciones. Otro punto a destacar es la investigación y desarrollo tecnológico con el que cuenta la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible en un mercado altamente competitivo. La empresa cuenta con las herramientas necesarias para lograr el objetivo y la estrategia de diferenciación planteada en este trabajo de planeación estratégica.

Marco Teórico

El presente Marco teórico se basará en la bibliografía utilizada para contextualizar la propuesta de planificación estratégica para Tarjeta Naranja, con el fin de desarrollar conceptualmente los principales conceptos involucrados en la herramienta.

En relación con la herramienta principal utilizada en la presente investigación, la planificación estratégica esta se define como una herramienta de gestión empresarial, que constituye un orden empresarial con el sentido de cumplir los objetivos a través de estrategias, es decir, construir una estrategia para responder las preguntas ¿Qué lograr? y ¿Cómo hacerlo? (Ansoff, 1990) En complemento, también es posible definirla como la formulación, ejecución y evaluación de accionares para lograr objetivos corporativos en la empresa, también optimiza los recursos y el tiempo de la empresa, simplificando el proceso y favoreciendo a los resultados. (Castellano, 2015)

El desarrollo de ese proceso formal de planificación estratégica cuenta con cinco pasos principales: 1) Seleccionar misión y metas corporativas de la organización. 2)

Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas. 3) Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades. 4) Seleccionar las estrategias según las fortalezas de la organización y mejorar las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. También deben constituir un modelo de negocio viable. 5) Implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2009)

La consecución de este conjunto de pasos brinda ciertos beneficios para la organización, como por ejemplo, facilita la identificación y priorización de oportunidades, lo que permite aprovecharlas de manera más efectiva. A su vez, también permite una asignación más eficiente de recursos y tiempo a las oportunidades identificadas, fomenta una actitud positiva hacia el cambio, lo que favorece la adaptabilidad y la innovación, reduce la necesidad de corregir decisiones improvisadas ahorrando recursos y tiempo, proporciona una perspectiva objetiva de los problemas administrativos ayudando a abordarlos de manera más eficiente, promueve el razonamiento para anticiparse a los hechos, entre otros beneficios secundarios. (Castellano, 2015)

Un sistema gerencial es lo que constituye la planificación estratégica que pone su énfasis en “que lograr” (objetivo) y en el “que hacer” (estrategia) buscando concentrarse en los objetivos factibles de lograr en que negocio competir teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Maldonado, 2018)

En la búsqueda de cómo alcanzar un objetivo el primer paso es la definición de cuál es la estrategia a llevar adelante. Una estrategia es, un arte y una ciencia, es un poderoso curso de acción que la empresa elige, suponiendo que una posición futura diferente, que le generara ganancias y ventajas en relación con su estado de situación actual. (Chiavenato & Sapiro, 2017) Las diferentes estrategias que existen en la gestión empresarial buscan relacionar acciones con objetivos con el fin de alcanzar un horizonte de acción, para así alcanzar el éxito.

Un modelo de negocios exitoso es la consecuencia de estrategias que logran una ventaja competitiva sobre los rivales y tienen como resultado un desempeño superior en la industria, mejorando su posicionamiento competitivo. Una estrategia genérica de negocios le da a una organización un modo de posición competitivo y una ventaja

respecto sus rivales que genera como resultado una rentabilidad superior al promedio, son genéricas porque cualquier organización de cualquier industria puede implementar estas estrategias, estas son; Liderazgo en costos, Liderazgo en costos enfocado, Diferenciación y Diferenciación enfocada. (enfocada se refiere a cuando la oferta está dirigida a un solo grupo de clientes, es decir, uno o dos segmentos/nichos de mercado.) (Hill & Jones, 2009)

La diferenciación es la aplicación de estrategias empresariales que permiten a una organización alcanzar una ventaja competitiva con la creación de un producto al cual los clientes lo perciben como distinto en un aspecto importante del mismo. Con esto, la empresa puede satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que no pueden hacerlo sus rivales, esto significa mayor rentabilidad para la organización, por ejemplo, cobrando un sobreprecio por dicho producto. Sin embargo, los diferenciadores deben cuidarse de los imitadores y de no cobrar por el producto un precio mayor al que el mercado tolera por su diferencia. (Hill & Jones, 2009)

Una estrategia de diferenciación tiene como objetivo central una percepción distinta del producto, un atributo de un producto como la innovación, creatividad, calidad, tamaño, material, envase, marca, entre otros, pueden servir como elemento de diferenciación. (Carrio Fiore & Consolación Segura, 2006)

Una vez seleccionada un tipo de estrategia es necesario medir los resultados alcanzados o no, con el fin de cuantificar si se alcanzó el punto deseado. Respecto la medición de resultados, la rentabilidad de una empresa es la tasa de remuneración al capital, relacionando las utilidades con la inversión utilizada para obtener dichos beneficios. Determina la eficiencia con la que se invirtieron los recursos para obtener beneficios económicos. Para medir la ventaja financiera o efecto palanca, es necesario tener en cuenta la rentabilidad financiera, medida a través del indicador ROE (rentabilidad financiera), el cual es un indicador para medir es la relación entre las utilidades después de intereses, sobre el patrimonio neto (capital propio) y también, tener en cuenta la rentabilidad económica, medido a través del indicador ROA, relación entre las utilidades antes de los intereses, sobre el activo de la empresa. La ventaja financiera se mide dividiendo al ROE por el ROA, esta nos refleja la proporción en la que se incrementan las utilidades con capitales propios, por ende, la utilización de capitales de terceros es conveniente usarla cuando su retribución sea menor que de lo que la empresa se beneficia con ellos. (UCC, 2022)

La planificación de un horizonte respecto a la empresa y su estrategia de diferenciación permite trazar una hoja de ruta específica, teniendo en cuenta el entorno, para poder lograr con el acometido de la manera más eficiente para maximizar las utilidades de la empresa, mediante la fidelización, incrementación e inclusión de clientes.

Diagnóstico y Discusión.

Declaración del problema abordado

Actualmente, Naranja X no está implementando una estrategia de diferenciación mediante la distribución de Fondos Comunes de Inversión, generando la pérdida de clientes y, en consecuencia, de rentabilidad, especialmente en un entorno, donde después de un análisis exhaustivo del mismo de manera macro y micro arroja que existen amenazas para tener en cuenta, pero también oportunidades de inversión. El mercado ha demostrado un crecimiento de la inclusión financiera por sobre todo del área digital del mercado financiero, con grandes avances en materia tecnológica gracias a la introducción y generalización de las billeteras virtuales. En este contexto, una posibilidad para la empresa es introducir, dentro de su plataforma una nueva alternativa de generación de fondos, como es el caso de los Fondos Comunes de Inversión (FCI) logrando múltiples beneficios tanto para usuarios como para la empresa.

Teniendo en cuenta la alta competitividad, los avances tecnológicos y el crecimiento continuo de esta competitividad del mercado de Tarjeta Naranja, la empresa debe centrarse en la innovación y mejora continua para mantenerse competitiva en un mercado donde si bien las barreras para ingresar son altas, con la creciente innovación de la competencia, el mayor desafío estará en aumentar la satisfacción del cliente por lo tanto su lealtad a la empresa para que no lo atraiga otro producto de la competencia, teniendo en cuenta que la amenaza de productos sustitutos en esta industria es alta.

Tarjeta Naranja puede aprovechar sus ventajas en cada eslabón de su cadena de valor para implementar una estrategia de diferenciación efectiva. Al optimizar la experiencia del cliente, invertir en tecnología innovadora, personalizar las campañas de marketing y fortalecer las relaciones con proveedores y empleados, Tarjeta Naranja podrá realizar dicha estrategia para destacarse en un mercado altamente competitivo.

Relevancia del problema

La relevancia de abordar la diferenciación como estrategia para Tarjeta Naranja radica en que se puede aprovechar la ventaja competitiva de su posición en el mercado como principal emisora de tarjetas de crédito, que le permite obtener información sobre las decisiones de sus usuarios. Esta información podría ser utilizada para brindar otra alternativa de rendimiento en un contexto inflacionario que resultaría ventajoso para los usuarios y a la vez para la empresa en la gestión de fondos. En segundo lugar, la oportunidad de continuar en el camino de la innovación genera que la empresa pueda desarrollar otras ventajas en el contexto de Fintech que cada vez se ha vuelto más competitivo.

Algunos de los beneficios que la empresa no está aprovechando de la estrategia de diferenciación ofreciendo Fondos Comunes de Inversión (FCI) en su plataforma son por ejemplo, generar utilidades comisionando por las inversiones en FCI, atraer un nuevo segmento de clientes interesados en invertir en este tipo de opciones, este servicio con los beneficios que le brinda al usuario también incrementaría la fidelidad del cliente existente, por lo tanto se incrementaría la permanencia del cliente y reduciría la rotación del mismo.

Discusión

La planificación estratégica para Tarjeta Naranja intenta no sólo lograr la implementación de esta estrategia de diferenciación, sino que también pretende ser un referente entre las demás Fintech ofreciendo este tipo de alternativa en el mercado de capitales.

La integración de FCI en su plataforma online fomentaría el uso de la tecnología y la digitalización, incluyendo a nuevas personas a usar la plataforma, áreas en las que Tarjeta Naranja ya tiene una fuerte presencia con su app Naranja X. También posicionaría a la empresa como una entidad innovadora, adaptada a las nuevas tendencias del mercado financiero, de visión integral, aumentando su prestigio y competitividad en el mercado.

En resumen, es importante la investigación y desarrollo por parte de Tarjeta Naranja para lograr la innovación, no solo para una mejor experiencia del usuario y mantenerse competitiva en el mercado, sino que con el objetivo de liderar un mercado en constante cambio.

Plan de Implementación.

Revisión de bases estratégicas

Las bases estratégicas de Naranja X, si bien ya se encuentran definidas, se proponen cambios con el fin de que el plan de implementación diseñado genere el puntapié inicial para que la organización comience a incorporar alternativas para inversión de sus clientes:

- a) Misión: posicionarse en el sector financiero como una alternativa no bancaria de financiamiento e inversión para que los usuarios se encuentren integrados al sistema financiero, incursionen en el manejo de fondos con asesoramiento de profesionales idóneos, con experiencia y que priorizan el alcance del objetivo financiero de cada cliente.
- b) Visión: ser líder en el sector Fintech como alternativa de financiamiento e inversión a través de un entorno omnicanal que priorice la maximización de la experiencia de usuario.
- c) Valores:
 - Honestidad
 - Responsabilidad
 - Seguridad
 - Confidencialidad
 - Respeto por la ley
 - Lealtad comercial
 - Transparencia financiera

Objetivos

Objetivo General

Incrementar los ingresos por servicios de Naranja un 5% mediante la implementación de Fondos Comunes de Inversión, a través de planes de acción que permitan la atracción y fidelización de clientes, en un lapso temporal de 3 años.

Naranja necesita, en el contexto competitivo en el que se encuentra, innovar en su oferta de servicios financieros, adaptándose a las necesidades y expectativas del mercado. En la actualidad la característica de Fintech de Naranja le permite innovar mediante la prestación de servicios de intermediación financiera con otros instrumentos adicionales a las cuentas remuneradas. Algunas de las características fundamentales de los Fondos Comunes de Inversión son una combinación de rendimientos diarios que permiten mantener o crecer el

poder adquisitivo de una cartera financiera. Queremos aumentar el 5% de los ingresos por servicio, estos representan del total de ingresos operativos para la empresa el 50%, por lo que se podría diversificar la matriz de ingresos de la organización en otro servicio prestado.

Objetivos específicos:

- 1) Diseñar el producto de Fondos Comunes de Inversión para Naranja X, que permita incrementar los ingresos por servicio en un 1%, a través de la definición de las distintas alternativas de F.C.I. disponibles para el cliente, en los primeros 6 meses del plan.

Justificación: El diseño de un producto de Fondos Comunes de Inversión (FCI) para Naranja X es una estrategia clave para alcanzar el objetivo general de incrementar los ingresos por servicios en un 5% en tres años. Específicamente, al enfocarse en un incremento del 1% en el primer semestre del plan, solo con la puesta en marcha del producto, busca establecer una base sólida y escalable para futuros crecimientos. La asociación con Fondos FIMA de Banco Galicia permitirá a Naranja X actuar como agente de colocación y distribución, evitando los riesgos y responsabilidades asociados a la administración y custodia de los fondos. Esta estrategia se considera efectiva dado el respaldo que tienen entidades como Tarjetas Regionales S.A. y Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U., fortaleciendo la confianza y atracción de clientes hacia estos nuevos productos.

- 2) Elaborar un plan de integración institucional y legal de los Fondos Comunes de Inversión para su lanzamiento en Naranja X, aumentando los ingresos por servicio en un 1%, para aplicarse en un lapso de 12 meses.

Justificación: Este objetivo específico se enfoca en asegurar que todos los aspectos regulatorios y legales estén alineados para un lanzamiento exitoso. También respecto la integración institucional y en su colaboración y alianza comercial con Banco Galicia para implementar F.C.I. Esto no solo diversifica la oferta de productos de inversión, sino que también aumenta la competitividad de Naranja X en el mercado financiero.

- 3) Elaborar estrategias de comunicación y marketing para atraer e informar a clientes actuales y potenciales sobre la nueva opción de inversión, Fondos Comunes de Inversión, disponible en la aplicación Naranja X, que permitan incrementar los ingresos por servicios en un 3%, para aplicarse en un total de 18 meses.

Justificación: El desarrollo y la implementación de estrategias de comunicación y marketing son esenciales para alcanzar el objetivo general de incrementar los ingresos por servicios. Informar y atraer a clientes actuales y potenciales acerca de la nueva opción de inversión en Fondos Comunes de Inversión es clave para generar interés y confianza en este nuevo producto financiero. Al dirigir mensajes claros y personalizados a los segmentos de mercado más receptivos, Naranja X puede maximizar su alcance y efectividad, logrando así un incremento significativo en los ingresos.

Alcance

El alcance del plan de implementación se define en términos de unidad económica a la cual se interviene a Naranja X en su calidad de Fintech y teniendo especial consideración en brindarle la posibilidad, por medio de la planificación estratégica de que la organización cuente con alternativas de inversión para los clientes, adicionalmente a las cuentas remuneradas y la compra de dólar MEP. El contenido del plan se diseñó desde la revisión de bases estratégicas hasta la evaluación y medición, siguiendo los pasos teóricos que se definen como necesarios para llevar a cabo la planificación estratégica. El uso de esta herramienta se seleccionó con el objetivo de tener una guía de acción para el diseño de los diferentes planes de acción.

Respecto el alcance temporal del plan, se definió la aplicación de este en un lapso de tres años, con la intención de que los planes de acción se apliquen durante dicho tiempo como así también se consideró un período de seguimiento y control para que fuese posible llevar a cabo la medición del plan por medio de indicadores.

El alcance geográfico del plan se diseñó para que resultase aplicable a nivel país, dado que la principal incorporación de este incluye la posibilidad de invertir en Fondos Comunes de Inversión, por medio de la plataforma Naranja X. Si bien el alcance del plan resultó nacional, el impacto directo de la incorporación de este tuvo lugar en las oficinas administrativas de la Ciudad de Córdoba.

Por último, en relación con las limitaciones del plan, se menciona que no se tuvo en consideración dentro de este diseño el impacto contable que la nueva alternativa generaría para la Naranja X. Si bien se releva como parte del plan los cambios técnicos-legales que debe de llevar a cabo la organización, no así el impacto contable de esta implementación, de los ingresos

por operaciones que se generaría por parte de los usuarios, como así tampoco los ingresos que se recibirá la empresa en materia de comisión por la operatoria financiera.

Planes de acción

Se propone la contratación de un consultor externo, profesional de Ciencias Económicas, especializado en Mercado de Capitales para que lleve a cabo las siguientes acciones. El valor de los honorarios profesionales de dicho recurso es estipulado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, en \$18.457 pesos la hora. Si bien la organización ya dispone de una estructura de RRHH amplia por su envergadura y trayectoria, es indispensable un especialista que se encargue exclusivamente de estos planes a seguir. (CPCE, 2024)

Plan de Acción 1: Diseño del producto

La metodología seguida garantizará que cada decisión esté respaldada por datos y análisis sólidos, asegurando que los FCI seleccionados no solo sean rentables, sino también seguros y atractivos para nuestros clientes.

- A) Definición de viabilidad para la selección de Fondos Comunes de Inversión que se integren a la cartera de Naranja X. Esto se logra evaluando e investigando el mercado, las regulaciones y normativas legales, el riesgo asociado a cada tipo de fondo incluyendo volatilidad, liquidez y riesgo, como también evaluando a nuestro proveedor (Banco Galicia).
- B) Realizar un análisis de conveniencia para la determinación de los Fondos Comunes de Inversión a integrar. Durante este paso se analizan los costos, las proyecciones de rendimientos y evaluando la conveniencia de integrar FCI en términos de alineación con la estrategia financiera de Naranja X.
- C) Estimación de la demanda potencial de clientes a incorporar por medio de esta nueva alternativa de inversión. Se analizan los datos históricos de clientes y tendencias de inversión para proyectar la demanda potencial de FCI.
- D) Confección y estructuración de la carpeta de propuesta para ser presentada al Directorio de Naranja X, esperando su aprobación. La propuesta está compuesta por un resumen ejecutivo, análisis detallados y recomendaciones, todo esto respaldado por datos relevantes de los estudios realizados.

E) Coordinación de la reunión de presentación de la propuesta para con el directorio, destacando los beneficios y la viabilidad del proyecto, respondiendo preguntas sobre aspectos técnicos y comerciales de la propuesta.

F) Aprobación del Directorio de la propuesta, para asegurar una decisión oportuna y obtener la aprobación final.

En resumen, el plan tiene la siguiente duración y recursos involucrados.

Tabla 1: Plan de Acción 1 - Objetivo específico 1.

Tareas	Duración		Recursos Físicos	Responsable de la tarea	Presupuesto económico	
	Inicio	Fin			Hs	Valor
Definición de viabilidad técnica para los FCI	1/06/2024	31/07/2024	Normativa vigente del BCRA, CNV, computadora y acceso a Internet Estatutos y reglamentos internos de la empresa	Profesional de Cs Ec.	120	\$2.214.840
Análisis de conveniencia sobre FCI disponibles en el mercado	31/07/2024	29/09/2024	Información financiera de cada FCI, computadora y acceso a Internet	Profesional de Cs Ec.	100	\$1.845.700
Estimación de la demanda potencial de clientes para los FCI	29/09/2024	29/10/2024	Informes del BCRA sobre uso de productos y estimación de demanda del organismo. Computadora y acceso a Internet	Profesional de Cs Ec.	90	\$1.661.130
Confección de la carpeta de propuesta	29/10/2024	28/11/2024	Computadora y acceso a Internet	Profesional de Cs Ec. y Directorio de Nx	12	\$221.484
Presentación al Directorio	28/11/2024	28/11/2024			4	\$73.828
Aprobación del Directorio	28/11/2024	28/12/2024			4	\$73.828
Costo total del plan					330	\$6.090.810

Fuente: Elaboración propia (2024)

Plan de Acción 2: Integración institucional y legal de los F.C.I.

La integración institucional que requiere la aprobación del proyecto de incorporación de los F.C.I, requiere de diversos pasos para tener en cuenta;

A) Coordinar con las áreas legales de la empresa y su asesoría jurídica el cumplimiento de las regulaciones aplicables y el orden de los acuerdos institucionales. Relevar los requerimientos legales necesarios para incorporar los Fondos FIMA que ofrece actualmente Banco Galicia en su plataforma, en post de cumplimentar el rol de agente de colocación y distribución de este instrumento, evitando asumir el rol de administración de productos de inversión colectiva de fondos comunes de inversión, rol de custodia de productos de inversión colectiva de fondos comunes de inversión. Realizar auditorías internas para verificar la conformidad legal antes del lanzamiento. Esta alternativa le permitiría a la organización aprovechar su ventaja competitiva de que la sociedad se conforma por Tarjetas Regionales S.A., Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U. es una entidad financiera autorizada por el Banco Central y Tarjeta Naranja S.A.U., está autorizada como emisora no financiera de tarjetas de crédito. En especial, lo que se hará en este paso es elaborar y firmar acuerdos de colaboración y distribución de F.C.I. con Banco Galicia.

B) Realizar pruebas unitarias de los FCI en Naranja X para asegurar la funcionalidad y seguridad del sistema. Documentar el proceso de desarrollo y pruebas para futuras referencias y mantenimientos.

C) Reunión con los gerentes de cada área involucrada en la implementación del producto (desarrollo, legal, marketing, servicio al cliente, etc.) para dar conocimiento de los cambios que serán implementados con la introducción de los Fondos Comunes de Inversión. Durante estas reuniones, presentar los detalles del nuevo producto, discutir los roles y responsabilidades de cada área en el proceso de implementación, y establecer un plan de trabajo conjunto. Proveer materiales de apoyo como presentaciones y documentos informativos sobre los F.C.I.

D) Planificar y ejecutar jornadas de capacitación específicas para los mandos medios que estarán involucrados en la gestión de los Fondos Comunes de Inversión. Estas sesiones deben cubrir aspectos técnicos del producto, beneficios para los clientes, procedimientos internos, mejores prácticas de venta y atención al cliente. Utilizar una combinación de métodos didácticos, incluyendo presentaciones, documentos informativos, talleres prácticos, estudios de caso y simulaciones. Proveer materiales de referencia y guías de usuario.

E) Medición y evaluación de las jornadas de capacitación, asegurando que las jornadas de capacitación hayan sido efectivas en preparar a los mandos medios para la gestión de los Fondos Comunes de Inversión, y evaluar la comprensión de los participantes con

cuestionarios o ejercicios prácticos, asegurando que todos los mandos medios estén bien preparados para gestionar el nuevo producto de manera efectiva.

Tabla 2: Plan de Acción 2 - Objetivo específico 2.

Tareas	Duración		Recursos Físicos	Responsable de la tarea	Presupuesto económico	
	Inicio	Fin			Hs	Valor
Adecuación de los requerimientos legales para incorporar FCI	1/01/2025	1/04/2025	Normativa vigente del BCRA, CNV, computadora y acceso a Internet Estatutos y reglamentos internos de la empresa	Profesional de Cs Ec e integrantes del equipo legal de Nx	30	\$553.710
Elaboración de pruebas de integración	1/04/2025	31/05/2025	Computadora, acceso al sistema de Nx y acceso a Internet	Profesional de Cs Ec. junto con equipo de Integración Digital	30	\$553.710
Diseño de la propuesta para presentarse a cada área involucrada	31/05/2025	30/07/2025	Computadora, acceso al sistema de Nx y acceso a Internet	Profesional de Cs Ec.	20	\$369.140
Reuniones informativas con Gerentes de cada área involucrada	30/07/2025	29/08/2025	Computadora y acceso a Internet	Profesional de Cs Ec. y gerentes de áreas involucradas	10	\$184.570
Planificación de jornadas de capacitación al personal	29/08/2025	28/09/2025	Computadora y acceso a Internet	Profesional de Cs Ec. y RRHH	10	\$184.570
Ejecución de jornadas de capacitación al personal (virtual)	28/09/2025	27/11/2025			50	\$922.850
Medición y evaluación de las jornadas de capacitación	27/11/2025	27/12/2025			20	\$369.140
Costo total del plan					170	\$3.137.690

Fuente: Elaboración propia (2024)

Plan de Acción 3: Estrategias de comunicación y marketing para la nueva alternativa de inversión, F.C.I.

La incorporación de los F.C.I requiere que se acompañen los esfuerzos de Naranja X por medio de la comunicación y marketing por lo que se diseñan las siguientes acciones.

- A) Realizar un análisis detallado del mercado para identificar los segmentos de clientes más receptivos a la nueva opción de inversión. Recopilar y analizar datos demográficos,

comportamientos de inversión y preferencias de los clientes actuales y potenciales. Segmentar el mercado en grupos específicos (por ejemplo, jóvenes, profesionales, inversionistas experimentados, etc.) para personalizar las estrategias de comunicación.

B) Definición del público objetivo para el diseño de la estrategia de marketing y comunicación para el cual serán dirigidos los esfuerzos.

C) Desarrollar y definir una propuesta de valor clara y desarrollar mensajes clave que destaquen los beneficios de los Fondos Comunes de Inversión en Naranja X.

D) Definir los canales dependiendo el segmento, como email marketing, redes sociales en las que se encuentra la empresa, influencers financieros, folletos físicos, etc., luego, elaborar el contenido de forma que sea atractivo y educativo (artículos, videos, infografías) sobre Fondos Comunes de Inversión.

E) Medir y analizar el impacto de las estrategias de comunicación y marketing, esto se realizará estableciendo indicadores clave de rendimiento (KPI), como tasas de conversión, incremento de ingresos, retención de clientes y satisfacción del cliente, utilizando herramientas analíticas para monitorear el desempeño de las campañas en tiempo real y realizando encuestas de satisfacción para controlar el feedback directo de los clientes para ajustar para optimizar las estrategias de marketing.

Tabla 3: Plan de Acción 3 - Objetivo específico 3.

Tareas	Duración		Recursos Físicos	Responsable de la tarea	Presupuesto económico	
	Inicio	Fin			Hs	Valor
Análisis de mercado	30/06/2025	29/08/2025	Focus Group, investigaciones de mercado de Nx, documentación interna, computadora y acceso a Internet	Profesional de Cs Ec. y área de Marketing	40	\$738.280
Definición de público objetivo	29/08/2025	28/10/2025			20	\$369.140
Desarrollo de propuesta de valor	28/10/2025	26/01/2026			50	\$922.850
Definición de canales de comunicación	26/01/2026	25/02/2026			20	\$369.140
Elaboración del contenido para la comunicación	25/02/2026	27/03/2026	Computadora, acceso a Internet, programas de diseño		20	\$369.140
Puesta en marcha de la política de comunicación y	27/03/2026	23/09/2026	Computadora y acceso a Internet		96	\$1.771.872

marketing						
Medición y soporte	27/03/2026	31/12/2026		Profesional de Cs Ec.	30	\$553.710
Recepción de Feedback del plan	31/12/2026	31/06/2027		Profesional de Cs Ec.	6	\$110.742
Costo total del plan					282	\$5.204.874

Fuente: Elaboración propia (2024)

Recursos involucrados

Los recursos involucrados del plan si bien fueron resumidos en cada caso particular de los planes de acción en el presente apartado se realiza una agrupación de estos como así también un medición de la conveniencia de este plan para la organización mediante el cálculo de indicadores financiero para la toma de decisiones como son el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el ROI (Rendimiento de la Inversión).

A los fines de realizar la estimación de los anteriores indicadores y teniendo en consideración que se requiere la elaboración de un cash flow, es necesario en primera instancia la determinación de la inversión inicial del proyecto. En particular los ítems que se utilizaron como este concepto, del plan de acción 1 fueron; definición de viabilidad técnica para los FCI, análisis de conveniencia sobre los FCI disponibles en el mercado y estimación de la demanda potencial de clientes para los FCI, que sumado alcanza el total de \$5.721.670.

Los ingresos sobre los cuales se planifica el crecimiento, gracias a la implementación del plan, resultaron ser aquellos definidos por servicios por un total de \$221.574.442, sobre los que se proyectó un crecimiento del 5%. La tasa de descuento utilizada para la determinación del cash-flow resultó ser de 129% que corresponde al valor que se encuentra disponible por un FCI Money Market denominado Super Ahorro \$, para un año.

A su vez, el proyecto requirió incorporar como variable relevante, dado el contexto actual del país, a la inflación como determinante tanto en los ingresos por servicios como en los costos de cada plan de acción. La estimación utilizada de inflación para el año 2024, dado que el plan comenzaría a implementarse en el segundo semestre fue del 45% que resultaría acumulado del supuesto que la inflación mensual hasta fin de año resultase del 7,5%. Si bien este supuesto podría resultar elevado, se asumió como escenario pesimista para obtener el rendimiento del proyecto y analizar su viabilidad financiera. Posteriormente, la inflación

proyectada para los años siguientes se estimó en 20% y 10% anual bajo la misma consideración de escenario pesimista a moderado. Los resultados de los indicadores financieros arrojaron la siguiente Tabla resumen y el cash-flow se encuentra disponible en el Anexo I.

Tabla 4: Indicadores financieros

VAN	\$26.124.189
TIR	148%
ROI	292%

Fuente: elaboración propia (2024)

A partir de los resultados observados en la tabla anterior, se puede confirmar que el proyecto para Naranja X no sólo es viable desde el punto de vista técnico a partiendo del diseño de los planes de acción sino que también resulta viable a nivel económico- financiero porque, el VAN resulta positivo y la inversión inicial se recupera en el primer año. Mientras que la TIR arroja un resultado superior a la tasa de descuento, lo que demuestra que esta alternativa de uso de fondos de inversión supera a la colocación de la inversión inicial. Mientras que el rendimiento de la inversión demuestra que el beneficio neto supera a los costos del plan ampliamente. Un ROI de 292% es no solo positivo e indica la conveniencia de llevar adelante el proyecto, sino que demuestra que, por cada peso invertido en la propuesta del plan se generan 2,92 pesos adicionales.

Marco temporal

Tabla 5:Diagrama de Gantt

Acciones/Tiempo	2024							2025												2026												2027						
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	
Definición de viabilidad técnica para los FCI																																						
Análisis de conveniencia sobre FCI disponibles en el mercado																																						
Estimación de la demanda potencial de clientes para los FCI																																						
Confección de la carpeta de propuesta																																						
Presentación al Directorio																																						
Aprobación del Directorio																																						
Adecuación de los requerimientos legales para incorporar FCI																																						
Elaboración de pruebas de integración																																						
Diseño de la propuesta para presentarse a cada área involucrada																																						
Reuniones informativas con Gerentes de cada área involucrada																																						
Planificación de jornadas de capacitación al personal																																						
Ejecución de jornadas de capacitación al personal (virtual)																																						
Medición y evaluación de las jornadas de capacitación																																						
Análisis de mercado																																						
Definición de público objetivo																																						
Desarrollo de propuesta de valor																																						
Definición de canales de comunicación																																						
Elaboración del contenido para la comunicación																																						
Puesta en marcha de la política de comunicación y marketing																																						
Medición y soporte																																						
Recepción de feedback del plan																																						

Fuente: Elaboración propia (2024)

Evaluación y medición

Tabla 6: Indicadores K.P.I.

Planes	Indicadores	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición
Diseño del producto	Tasa de aprobación de la viabilidad de los FCI seleccionados	$(\text{N}^\circ \text{ de FCI viables} / \text{N}^\circ \text{ total de FCI evaluados}) * 100$	Mensual
	Costo-beneficio de los FCI seleccionados	$((\text{Beneficios proyectados} - \text{Costos asociados al FCI} / \text{costos asociados al FCI}) * 100)$	Semanal
	Tasa de cumplimiento del tiempo estipulado para el Plan de Acción	$(\text{N}^\circ \text{ de etapas completas a tiempo} / \text{N}^\circ \text{ total de etapas}) * 100$	Al finalizar cada etapa del plan de acción
	Tasa de aceptación por parte del Directorio de las propuestas	$(\text{N}^\circ \text{ de propuestas aceptadas} / \text{N}^\circ \text{ total de propuestas}) * 100$	Única vez
Integración institucional y legal de los F.C.I.	Tasa de cumplimiento de requerimientos legales	$(\text{N}^\circ \text{ de requerimientos legales cumplidos} / \text{N}^\circ \text{ total de requerimientos legales identificados}) * 100$	Única vez, hasta llegar al objetivo
	Tasa de éxito en pruebas unitarias de funcionalidad y seguridad del sistema	$(\text{N}^\circ \text{ de pruebas unitarias. exitosas} / \text{N}^\circ \text{ total de pruebas}) * 100$	Semanal
	Índice de coordinación Interdepartamental	$(\text{N}^\circ \text{ de gerentes participantes} / \text{N}^\circ \text{ total de gerentes}) * 100$	En cada reunión de RRHH
	Índice de efectividad o comprensión en las jornadas de capacitación de los mandos medios	$(\text{Promedio de calificaciones obtenidos en cuestionarios} / \text{Calificación máxima posible}) * 100$	Después de c/capacitación
	Tasa de cumplimiento del tiempo estipulado para el Plan de Acción	$(\text{N}^\circ \text{ de etapas completas a tiempo} / \text{N}^\circ \text{ total de etapas}) * 100$	Al finalizar cada etapa del plan de acción
Estrategias de comunicación y marketing para F.C.I.	Nivel de aceptación de la propuesta de valor y mensajes claves	$(\text{N}^\circ \text{ de encuestas positivas} / \text{N}^\circ \text{ total de encuestas}) * 100$	Semanal
	Índice de eficacia de los canales de comunicación	$(\text{N}^\circ \text{ de conversión del canal} / \text{N}^\circ \text{ total de interacciones del canal}) * 100$	Mensual
	Tasa de eficacia comparativa de canales de comunicación	$(\text{N}^\circ \text{ de conversión del canal} / \text{N}^\circ \text{ total de interacciones del canal}) * 100$ Comparar las tasas de los diferentes canales	Mensual
	Impacto de las estrategias de comunicación y marketing	$(\text{Ingresos adicionales por estrategias implementadas} / \text{Ingresos antes de estrategias}) * 100$	Trimestral

Fuente: Elaboración propia (2024)

Conclusiones y Recomendaciones

En el marco de este Reporte de Caso, se desarrolló una planificación estratégica en donde se decidió introducir Fondos Comunes de Inversión (FCI) como una alternativa viable y atractiva de inversión y rendimiento para los clientes de Naranja. La implementación de esta alternativa buscó diversificar a la empresa entre las opciones de inversión disponibles para los usuarios y permitió diferenciarse de sus competidores en un mercado financiero Fintech competitivo y dinámico. Esta estrategia fortalece la relación con clientes actuales y atrae nuevos usuarios al ofrecerles soluciones financieras más completas.

A partir del análisis de la situación se observó que el análisis PESTEL destacó un entorno político y económico favorable para la inserción de esta alternativa, como opción para los consumidores que han visto sus ingresos reales deteriorados por la inflación. Sin embargo, el entorno en términos generales presenta desafíos a corto plazo relacionados a la caída de la actividad económica que afecta a toda la matriz productiva del país. Las Cinco Fuerzas de Porter revelaron una alta competitividad en el sector financiero, pero también oportunidades de diferenciación a través de la innovación y la tecnología. Finalmente, el análisis de mercado indicó un creciente interés en entidades financieras con diversidad de productos financieros, lo que respalda la estrategia de Naranja de implementar FCI. El análisis interno de Naranja demostró que la misma posee una ventaja competitiva significativa gracias al adecuado diseño de sus actividades principales y de apoyo que resultan las bases para implementar una estrategia de diferenciación como la introducción de FCI.

A partir de las oportunidades observadas en el análisis situacional el Reporte de Caso seleccionó la planificación estratégica como herramienta teórica para introducir los FCI, mediante el diseño de tres planes de acción concretos, sobre la base de alcanzar la diferenciación de la empresa generando beneficios económicos para esta a partir de un crecimiento del 5% de los ingresos por servicios en el lapso de tres años. La intervención profesional consistió en el diseño de tres planes de acción que llevados a cabo de manera consecutiva permiten a la empresa obtener resultados positivos.

El primer plan de acción de diseño del producto tuvo como interés garantizar que los FCI seleccionados no solo sean rentables, sino también seguros y atractivos para los clientes de Naranja. La selección de los FCI del Banco Galicia se justificó desde la cercanía de la empresa con el banco que integra el mismo grupo económico. El resultado

del plan resulta de la aprobación de los directivos sobre la alternativa y su integración de manera efectiva a la cartera de opciones que ya brinda a sus clientes como una alternativa innovadora.

El segundo plan de acción se realizó con el interés de que la empresa alcance mediante un proceso detallado la conformidad legal, funcionalidad del sistema y coordinación interna de los procesos para que los FCI se adecuen a los estándares de la organización en términos de atención al cliente. El plan incluyó la capacitación de los mandos medios involucrados como base para la gestión interna y externa del producto al momento de ser ofrecido al cliente.

El tercer plan de acción se materializó desde el punto de vista de la comunicación y marketing de esta nueva alternativa, como acciones tendientes a centrar los esfuerzos de la empresa en base a análisis de mercado y segmentación del público objetivo. El plan implicó la determinación de una propuesta de valor para cada segmento seleccionado y la medición de los resultados obtenidos a través de indicadores.

En su conjunto, los tres planes resultaron en la integración exitosa de los FCI en Naranja X gracias a un enfoque integral que combina la solidez legal, la coordinación interna efectiva y una estrategia de comunicación y marketing bien diseñada. Solo a través de estos esfuerzos coordinados se podrá maximizar la aceptación y el éxito de los FCI entre los clientes de Naranja X. El análisis financiero de esta alternativa arrojó un resultado positivo para la empresa, ya que, alcanza a recuperar la inversión inicial de \$5.721.670 en el primer año, con la proyección de impacto del 5% de los ingresos por los servicios prestados. A su vez, los indicadores económicos VAN, TIR y ROI demostraron su conveniencia siendo el primero y último, ambos positivos, mientras que el segundo mayor a la tasa exigida del proyecto.

El abordaje de la estrategia de diferenciación para la empresa a través de los FCI permitió observar otras posibles recomendaciones a implementar en próximas intervenciones profesionales. Una de ellas es la incorporación dentro de la plataforma de Naranja X de la posibilidad de que sus inversores incursionen en estrategias de crowdfunding de proyectos que la empresa se encuentre incubando como Fintech. A su vez, se recomienda que esta misma alternativa de crowdfunding se explote como posibilidad para que emprendedores presenten sus ideas a la empresa para ingresar en un proceso de incubación y aceleración.

Bibliografía

- Ámbito. (17 de febrero de 2024). *Ámbito*. Obtenido de Ámbito: <https://www.ambito.com/economia/la-pobreza-argentina-ascendio-al-574-enero-del-2024-n5947645>
- Ansoff, H. (1990). *El planteamiento estratégico*.
- BBVA. (2024). Obtenido de <https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-dia/novedades/pausa-y-activa-tus-tarjetas-con-bbva.html>
- BBVA. (22 de 03 de 2024). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/es/salud-financiera/la-generacion-z-y-el-dinero-asi-gastan-ahorran-e-invierten-los-nativos-digitales/>
- BCBA. (12 de 03 de 2024). *Bolsa de Comercio de Buenos Aires*. Obtenido de <https://www.labolsa.com.ar/la-regulacion-debe-proteger-al-sistema-financiero-sin-perjudicar-a-la-industria/>
- BCRA. (31 de 12 de 2023). Obtenido de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/443103.pdf>
- BCRA. (14 de 04 de 2024). Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1
- BCRA. (2024). Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp
- BCRA. (14 de 04 de 2024). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Proveedores-servicios-de-pago-ofrecen-cuentas-de-pago.asp>
- BCRA. (ABRIL de 2024). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semester-2023.pdf>
- BCRA. (2024). Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero_nomina_de_entidades.asp?bco=AAA00&tipo=1
- BCRA. (2024). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-sobre-bancos-febrero-24.asp>

- Bianco, M. D., Federico Forte, Adriana Haring, Mario Iparraguirre, Tomás Triantafilo, & Manias. (2024). *Situación Argentina marzo 2024*. Buenos Aires: BBVA Research.
- CADFCI. (2024). Obtenido de <https://www.cafci.org.ar/conceptos-basicos.html>
- Canvas. (s.f.). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/32983/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>
- Carrio Fiore, J., & Consolación Segura, C. (2006). *La diferenciación como estrategia*. MK Marketing + Ventas.
- Castellano, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo, Zulia, Venezuela : Ediciones LC.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw Hill.
- CNV. (2013). *Comisión Nacional de Valores*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Documents/TFG/NORMAS%20CNV%202013%20HASTA%20RG%201001.pdf>
- Darío, L. (5 de diciembre de 2023). Los bancos enfrentarán un 2024 complejo: ¿cuál es la perspectiva para Argentina? *El Cronista*.
- Economipedia. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Finnovista. (3 de noviembre de 2023). Obtenido de <https://www.finnovista.com/el-ecosistema-fintech-argentino-muestra-signos-de-madurez-con-un-crecimiento-moderado-del-115-anual/>
- Google. (2023). Obtenido de https://pay.google.com/intl/es_es/about/
- Heredia, V. (2024). *Finanzas: los fondos comunes crecen en volumen, pero rinden poco*. La Nación. Publicado el 12/05/2024, consultado el 07/06/2024, extraído del URL: <https://www.lanacion.com.ar/economia/finanzas-los-fondos-comunes-crecen-en-volumen-pero-rinden-poco-nid12052024/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración*. McGraw Hill.
- HubSpot. (2019). *Insights transforma su marketing con HubSpot*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de HubSpot: <https://www.hubspot.es/case-studies/insights>
- Infobae. (02 de agosto de 2023). Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2023/08/02/medios-de-pago-todo-para-crecer/>

- Infobae. (16 de enero de 2023). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/politica/2023/01/16/el-gobierno-creo-una-unidad-de-prevencion-de-delitos-ambientales/>
- InfoLEG. (1977). *InfoLEG*. Obtenido de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/norma.htm>
- InversorLatam. (13 de 10 de 2019). Obtenido de <https://inversorlatam.com/uala-permite-invertir-en-fondos-comunes-de-inversion-desde-el-celular/>
- Maldonado, J. A. (2018). *La estrategia empresarial*. Tegucigalpa, D.C., Honduras .
- MDDP. (abril de 2021). *Argentina Gobierno*. Obtenido de Ministerio de desarrollo productivo: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_de_desarrollo_productivo_argentina_4.0.vf__1.pdf
- MeLi. (2022). Obtenido de <https://sustentabilidadmercadolibre.com/iniciativas/inclusion-y-educacion-financiera>
- MeLi. (2024). Obtenido de <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/somos/historia-de-mercado-libre>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Esp.: Ediciones Diaz Santos, S.A.
- Naranja. (2024). Obtenido de <https://www.naranjax.com/>
- Prieto, J. I. (08 de abril de 2024). voz de América. Obtenido de voz de América: <https://www.vozdeamerica.com/a/argentina-plantea-una-nueva-doctrina-de-pol%C3%ADtica-exterior-y-se-acerca-a-eeuu-/7560998.html>
- UCC. (2022). Notas de cátedra. Análisis Económico Financiero, 17.
- CPEC, (2024). Aranceles indicativos para servicios profesionales. Obtenido de: <https://cpcecba.org.ar/wp-content/uploads/2024/02/Dis03-24-Actualizacion-hon.-In-desde-febrero-2024.pdf>

Anexos

Anexo I: Cash-Flow

Tabla 7: Cash-flow

Concepto/Tiempo	0	1	2	3
Inversión inicial	- \$5.721.670			
Ingresos objetivo 1		\$3.212.829	\$3.855.395	\$4.240.935
Ingresos objetivo 2		\$3.212.829	\$3.855.395	\$4.240.935
Ingresos objetivo 3		\$9.638.488	\$11.566.186	\$12.722.804
Ingresos totales		\$16.064.147	\$19.276.976	\$21.204.674
Costo objetivo 1		\$535.253	0	0
Costo objetivo 2		0	\$5.459.581	0
Costo objetivo 3		0	0	\$9.962.129
Costos totales		\$535.253	\$5.459.581	\$9.962.129
Resultado neto	- \$5.721.670	\$15.528.894	\$13.817.396	\$11.242.545
Resultado neto descontado	- \$5.721.670	\$6.785.918	\$13.817.396	\$11.242.545
Resultado neto descontado acumulado	- \$5.721.670	\$1.064.248	\$14.881.644	\$26.124.189

Fuente: elaboración propia (2024)