

4 DE JULIO DE 2021



TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN - REPORTE DE CASO - NARANJA

Universidad Siglo 21

Elias Sabagh

DNI: 41886506

Legajo: ADM04828

Tutora: Rinero, Sofia

Córdoba, Argentina

Resumen

El presente trabajo final de grado está basado en la empresa Naranja S.A., la cual opera actualmente dentro de la industria financiera y espera en un futuro crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología. En el marco de la crisis mundial y teniendo en cuenta la complicada situación económica del país, cada vez son más las personas que deciden resguardar sus activos en otros. Es por esto que se propone realizar un modelo de planificación estratégica aprovechando la posición, trayectoria y experiencia que la misma tiene en el rubro donde opera. La propuesta consta de utilizar una estrategia competitiva de diferenciación en conjunto a una estrategia de crecimiento. Para ello, se plantea desarrollar un nuevo producto/servicio, más precisamente, una plataforma para el intercambio de criptomonedas dentro de su fintech Naranja X. De esta manera, Naranja X funcionando como intermediario no solo puede aumentar su rentabilidad, sino que también puede mejorar el posicionamiento de la empresa frente a sus rivales, generando así una nueva ventaja competitiva. Luego de analizar la empresa, el sector donde se desenvuelve, la demanda del mercado y los posibles escenarios, se concluyó que el proyecto es rentable y que Naranja S.A. se encuentra en perfectas condiciones para llevarlo a cabo.

Palabras claves: Diferenciación - Desarrollo de nuevo producto/servicio – Blockchain – Criptomonedas – Crowdfunding – Fintech

Abstract

This final degree project is based on the company Naranja S.A., which currently operates within the financial industry and expects to grow in the future through new technology-based businesses. In the context of the global crisis and taking into account the complicated economic situation of the country, more and more people are deciding to protect their assets in others. That's why it is proposed to carry out a strategic planning model while taking advantage of the position, trajectory and experience that the business has in the area where it operates. The proposal consists of using a competitive differentiation strategy in conjunction with a growth strategy. For this, it is proposed to develop a new product / service, more precisely, a platform for the exchange of cryptocurrencies inside its own fintech Naranja X. In this way, Naranja X functioning as an intermediary can not only increase its profitability, but can also improve the positioning of the company against its rivals, thus generating a new competitive advantage. After analyzing the company, the sector where it

operates, the market demand and the possible scenarios, it was concluded that the project is profitable and that Naranja S.A. is in perfect condition to carry it out.

Keywords: Differentiation – New product/service development – Blockchain – Cryptocurrencies – Crowdfunding – Fintech

Índice

Introducción	5
Análisis del entorno	8
<i>P.E.S.T.E.L.</i>	8
Político:	8
Económico:	9
Sociocultural:	10
Tecnológico:	11
Ecológico:	12
Legal:	12
<i>Cinco fuerzas de Porter:</i>	14
Poder de Negociación de los Clientes:.....	14
Poder de Negociación de los Proveedores:	15
Amenaza de nuevos competidores	15
Amenaza de Productos Sustitutos	16
Rivalidad entre los competidores	17
Análisis de mercado:	18
Análisis Interno	21
<i>Aplicación de la cadena de valor</i>	21
Actividad de soporte:	21
Actividades Primarias	24
Marco Teórico	27
<i>Planificación Estratégica:</i>	28
<i>Estrategia Competitiva: Diferenciación</i>	29
<i>Estrategia Corporativa y de Mercado: Estrategia de Crecimiento – Desarrollo de Nuevo</i> <i>Producto</i>	30
Diagnostico	31
Plan de Implementación	33
<i>Propuesta</i>	33
<i>Misión-Visión-Valores</i>	34
<i>Objetivo General:</i>	35

<i>Objetivos específicos:</i>	36
<i>Planes de acción</i>	39
Objetivo Número 1:	39
Objetivo 2 y 3:	39
<i>Diagrama de Gantt:</i>	41
<i>Presupuesto:</i>	42
<i>Flujo de Caja:</i>	43
<i>Retorno sobre la Inversión (ROI):</i>	44
<i>Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):</i>	45
Conclusiones y Recomendaciones Profesionales	46
Bibliografía	47
Anexos	52
<i>Anexo 1:</i>	52
<i>Anexo 2:</i>	52
<i>Anexo 3:</i>	53
<i>Anexo 4:</i>	53
<i>Anexo 5:</i>	55
<i>Anexo 6:</i>	56
<i>Anexo 7:</i>	57
<i>Anexo 8:</i>	58
<i>Anexo 9:</i>	59

Introducción

El presente reporte de caso, dentro del marco de la universidad Siglo 21 y la carrera Licenciatura en Administración, se basa en un análisis de la empresa tarjeta Naranja. Esta compañía se encuentra dentro de la industria Financiera y mediante la implementación de una planificación estratégica se espera mejorar tanto la captación de clientes como un aumento de su rentabilidad por medio de la misma.

El comienzo de esta empresa se remonta a 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrim, deciden fundar la casa de deporte Salto 96. Aquí empiezan a moverse las primeras cuentas corrientes y ellos empiezan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. El gran salto se produce en 1985 cuando ellos dos deciden crear Tarjeta Naranja, siendo así una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Para el año 1995, el Banco Galicia accede como accionista logrando una expansión en todas las regiones del país. Años más tarde, llega una alianza con Visa, Mastercard y American Express, haciendo que todos los titulares de esta tarjeta tengan la posibilidad de utilizarla en todo el mundo y no solo en Argentina. A partir del año 2017, los dueños decidieron cambiar la identidad de la compañía y pasaron a llamarse Naranja apuntando a la difundir sus productos y servicios a través de la transformación digital. Finalmente, en el 2019 inauguran las primeras Sucursales del Futuro en la cual se armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. A su vez, para este año también celebraron el lanzamiento de su Fintech Naranja X, para así dar un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales.

Naranja es la tercera tarjeta del mercado en la Argentina, contando con 7,8 millones de plásticos emitidos y facturando \$5.700 millones por año (2014). En relación a la industria, esta empresa se encuentra dentro del sector que brinda servicios financieros contando con más de 4,5 millones de clientes (personas y comercios amigos) y un total de 9.000.000 de tarjetas activas. En Argentina, el consumo de tarjetas de crédito incluye a un 35% de la población y de ese total un 19% de los usuarios utiliza Naranja. En su mayoría, esta tarjeta abarca un público de entre 35 y 54 años y teniendo en cuenta sus consumos, los gastos generales y de mercado son las principales compras. Naranja es utilizada por personas a lo largo de toda la Argentina y gracias sus alianzas con empresas internacionales, también es utilizada en el resto del mundo. Con respecto a su clientela, la misma posee dos tipos de clientes. Por un lado, encontramos a las personas, que

cualquiera con 18 años puede ser titular de una tarjeta de crédito (a esta tarjeta la poseen principalmente aquellas personas de nivel socioeconómico medio). Por otro lado, encontramos los comercios amigos con un total de 239.000, entre los cuales podemos destacar: Movistar, Wall-Mart, Cablevisión, entre otros. Finalmente, en Visa están emitiendo mensualmente más tarjetas que todos los bancos juntos de Argentina.

Teniendo en cuenta el presente contexto de Naranja, y lo investigado y analizado, se han identificado ciertas oportunidades para mejorar el rendimiento de la misma y su atracción al público. Naranja prevé conservar su posición de liderazgo en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos y la marca líder en el interior del país. El objetivo de ellos es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios. De esta manera, se considera que el principal campo para explotar en términos de innovación es su nueva Fintech (Naranja X) introducida al mercado mediados del 2019. Hoy en día, muchos analistas bancarios consideran que las Fintech y las criptomonedas le están ganando a la industria bancaria ya que es más barato y rápido realizar transacciones. Por este motivo, el objetivo del presente documento es definir una planificación estratégica para que Naranja X de Naranja logre aumentar tanto su cartera de clientes como su rentabilidad. Para ello, se buscará diseñar una estrategia corporativa de crecimiento en conjunto a una estrategia competitiva de diferenciación, mediante la ampliación del portfolio de productos y servicios de su Fintech.

A continuación, se analizarán algunos antecedentes de empresas Fintech con ciertos productos y servicios ofrecidos que pueden ayudar a complementar a Naranja X para cumplir su objetivo de evolución digital.

El primer Antecedente corresponde a la empresa Satoshitango, la cual es una Fintech fundada en mayo de 2014 por tres amigos cuando el Bitcoin oscilaba apenas en los 500 dólares. Esta Fintech no solamente les da la posibilidad a sus clientes de tener una billetera virtual como Naranja X, sino que también les da la oportunidad de comprar, vender y almacenar criptomonedas, como, por ejemplo: Bitcoin, DAI, USDT, Ethereum, entre otras. Esta empresa gana un porcentaje en la transacción como intermediario y mientras más grande la operación, menor es la comisión cobrada. Actualmente es una de las casas de intercambio de criptomonedas más grande del país. (Infobae, 2018)

Como segundo antecedente, se encuentra una plataforma de comercio de criptomonedas con sede en San Francisco, California, llamada Coinbase Inc. Esta, ofrece servicios de intercambio entre criptomonedas y monedas fiduciarias en 32 países y funciona también como almacenamiento y gestión de activos digitales en 190 países del mundo. Hace poco, esta Fintech sacó al mercado una tarjeta de débito Visa con la cual se pueden efectuar compras en criptomonedas a lo largo de todo el mundo (siempre y cuando acepten este medio de pago en el lugar donde desea realizar la compra). Actualmente, Coinbase es la plataforma de intercambio de criptomonedas más grande de Estados Unidos. (Coinbase, 2021)

Finalmente, el último antecedente corresponde a una fintech llamada Marketpay, la cual es una plataforma de pagos inteligentes para negocios digitales. Entre la variedad de servicios que ofrece esta fintech, podemos destacar los pagos de campañas de crowdfunding. (IEBS, 2021) Este es una herramienta de impulso económico a iniciativas de emprendedores, haciendo que inversores o cualquier persona al alcance decida invertir para que pueda desarrollarse un proyecto. La idea aquí es realizar una campaña para financiar aquello que se va a ofrecer a cambio de las contribuciones. En otras palabras, ayuda a pequeños soñadores a cumplir sus sueños. (IEBS, 2021)

Análisis del entorno

Para realizar un estudio profundo del contexto donde se ubica la empresa en cuestión, y como las variables influyen en ella, se debe analizar el Macro entorno donde se encuentra la organización y el Micro entorno donde opera la misma.

P.E.S.T.E.L.

Para llevar a cabo el macro análisis, se utilizará la herramienta PESTEL.

Político:

Argentina adopta la forma de gobierno republicana, democrática, representativa y federal. La misma está organizada como un estado federal descentralizado, que cuenta con tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) y 24 jurisdicciones de primer orden que son autogobernados por sus respectivos gobernadores. La actual figura representante del país es el presidente Alberto Fernández que fue electo en 2019 con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas.

En el 2020, el gobierno logro un acuerdo con los acreedores que tiene para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina. Sin embargo, debido al mal manejo de la situación durante la pandemia Covid-19, la grieta en el país se intensifico haciendo que los índices de pobreza aumenten, y haciendo que la figura presidencial pierda popularidad. (Santander, 2020)

En relación a la temática de dicho reporte de caso, como es de costumbre en argentina no se esperan que haya grandes cambios políticos en torno al sistema financiero (como, por ejemplo: aumento en los impuestos, políticas monetarias y fiscales, nuevas regulaciones para empresas fintech, entre otras) ya que nos encontramos en un año electoral de diputados y senadores. Generalmente en este país, cada año que hay elecciones no se hacen grandes cambios para así poder minimizar el riesgo de perder popularidad y consecuentemente votos a su partido. (Santander, 2020)

Económico:

Argentina es conocida a nivel mundial por tener una larga historia de inestabilidad económica. Arranco el año 2020 con una deuda de 332 billones de dólares, que incluye el préstamo del Fondo Monetario Internacional y obligaciones privadas a pagar. En este mismo año, el país tuvo una baja de 11.8% del PBI principalmente causada por la pandemia Covid-19 y su mal manejo por parte de las autoridades ya que tuvimos una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo. Si bien esto causo que no haya tantas muertes como en otros lugares del mundo, el encierro y cierre prolongado de comercios destruyo muchísimas pequeñas y medianas empresas, las cuales representan una fuente esencial de empleo. (Acton Institute, 2020)

La tasa de desempleo durante este año asciende a un 11% comparado a la del año pasado que era 9.7% y la inflación representa un 36.1%. (INDEC, 2021) (DW, 2020) Actualmente, el peso argentino está muy devaluado y como nuestra economía tiene un cepo cambiario podemos encontrar dos o más cotizaciones del dólar. Sin embargo, los dos valores más utilizados serian el cambio oficial, \$1 dólar = \$98.25 pesos (cotización al 21 de abril del 2021), y el cambio o reconocido más fácilmente como dólar blue, \$1 dólar = \$144 pesos (cotización al 21 de abril de 2021). (La Nacion, 2021)

En relación al tema seleccionado en el presente reporte, se puede ver claramente como los factores económicos de Argentina hacen que sea muy complicado operar diariamente cualquier tipo de empresa que uno posea. Esto se debe principalmente a la gran incertidumbre que se encuentra en el país y a las decisiones (tanto correctas como erróneas) que toman los líderes de la nación. A su vez, la innovación e incertidumbre va cambiando de a poco el pensamiento de los ciudadanos y cada vez hay más personas que buscan distintas formas de resguardar sus activos en otros o de invertir su dinero en nuevos activos (como por ejemplo criptomonedas y billeteras virtuales. Es por esto que indirectamente, se crea una oportunidad de innovación disruptiva para que en el mismo sistema financiero se puedan crear empresas completamente digitales, mejor conocidas como Fintechs, las cuales tienen menos trabas, y las transacciones se pueden realizar con mayor rapidez, seguridad y eficacia

Sociocultural:

Erradicar la pobreza y aumentar la equidad sigue siendo uno de los principales desafíos del país. Ya habiendo transcurrido más de un año del inicio de la pandemia Covid-19, Argentina afronta un aumento en la pobreza y una situación social crítica que se logra mantener estable gracias a la intervención del gobierno nacional. "La situación social es crítica y estable. Antes de la pandemia, teníamos 8 millones que recibían asistencia alimentaria y pasamos a 11 millones", afirmó Arroyo, quien también señaló que en estos últimos meses han tenido que acudir a comedores personas que tienen trabajos estables pero que no les alcanza para llegar a fin de mes. (Agencia EFE, 2020) En este último año, la tasa de actividad se ubicó en 45%, la tasa de empleo en un 40.1% y la tasa de desocupación en un 11%. Se registraron que el porcentaje de hogares que se encuentra debajo de la línea de pobreza es de 31.6% y dentro de estos hogares residen el 42% de la población. (INDEC, 2021) (INDEC, 2021)

Para poder frenar el creciente desempleo, la administración del presidente Fernández decidió aplicar algunas medidas, como por ejemplo que los argentinos despedidos entre marzo y octubre del 2020 reciban el doble de la indemnización normal. Si bien el objetivo principal de esto fue ayudar a las personas, no tuvo mucho éxito ya que básicamente obliga a los negocios a retener a sus empleados, ignorando completamente la lógica económica y estorbando a los mismos negocios que son la clave para la reactivación económica del país. (Acton Institute, 2020)

Teniendo en cuenta la temática del reporte en cuestión, este último año fue difícil para las entidades financieras ya que la economía argentina tuvo uno de los peores desempeños de su historia. Gracias al virus y a al prolongado tiempo de encierro decretado por el presidente de la nación, se profundizó la recesión que venía sufriendo el país desde hace 3 años. Esto llevó a que muchas personas no puedan cumplir con sus obligaciones hacia las entidades bancarias, como por ejemplo intereses, pagos de tarjetas, pagos de cuotas, préstamos, entre otros. Sin embargo, esta pandemia creo una oportunidad para la evolución digital ya que muchos usuarios prefieren no tener contacto con el resto de la sociedad (por miedo a contagios y contactos estrechos). De esta manera, muchos clientes del sistema financiero tradicional decidieron migrar a empresas 100% digitales donde pueden tener su propia cartera y manejan todo desde su celular. Estas nuevas empresas digitales no solo disminuyen en su totalidad el contacto físico con el personal de la empresa, sino

que también ha facilitado, asegurado y apurado la realización de trámites, transferencias, depósitos, entre otras cosas.

Tecnológico:

Si bien es sabido que la tecnología avanza a pasos agigantados, este último año debido a la pandemia mundial y a la cuarentena obligatoria decretada en la mayoría de los países del mundo, los avances fueron enormes, y es por esto que al 2020 se lo reconoce como el año del gran salto tecnológico. Desde el inicio de la pandemia el comercio electrónico se convirtió en un gran protagonista, ya que se podía adquirir productos y servicios de forma segura y desde el hogar. El ecommerce creció un 124% durante este periodo, superando los 900 mil millones de pesos en ventas. A lo largo del año, fueron vendidos 251 millones de productos a través de 164 millones de órdenes de compras, lo que representa un aumento en el volumen de ventas de 72% con respecto al año 2019. (America Retail, 2021)

Actualmente las entidades bancarias están en proceso de adaptarse a todos los cambios que se fueron dando durante el siglo XXI, con la principal incorporación de tecnologías que permitan a los usuarios una mejor experiencia digital. Algunos de los ejemplos de incorporación tecnológica pueden ser: las sucursales del futuro, en la cual se utiliza tecnología de vanguardia (simple, intuitiva y facilitadora) para brindar atención personal con resolución en el primer contacto mediante herramientas digitales. A su vez, ya hace algunos años vienen apareciendo billeteras virtuales o mejor conocidas como Fintechs, las cuales presentan una amenaza a la banca tradicional ya que tienen la capacidad de captar a una parte de la población adulta no bancarizada. Se estima que a medida que pasen los años cada vez va a ser menor el número de personas que pertenezcan a una banca tradicional ya que mediante las Fintech se puede hacer exactamente lo mismo, pero con mayor simpleza, rapidez, seguridad, e incluso a veces existen más opciones a tu disposición. (iProUP, 2020) Es exactamente por eso que muchas entidades financieras están asociándose con otras o desarrollando sus propias billeteras virtuales, como por ejemplo Naranja con su Fintech Naranja X.

Ecológico:

Estos últimos años, los conflictos ambientales se han convertido en un nuevo reto para la sociedad, específicamente, el uso y explotación racional y sostenible de recursos naturales, la gestión del territorio, la construcción de infraestructura, entre otros. Argentina cuenta con numerosos problemas ambientales, entre los cuales podemos destacar: la contaminación, la pérdida de tierras agrícolas, la aplicación desmedida de pesticidas y el uso de agro químicos para los cultivos. Todos estos problemas afectan tanto la biodiversidad como la misma población argentina. (Wikipedia, 2021)

Actualmente existen numerosos proyectos masivos que generan un gran impacto ambiental, y varios de estos están siendo financiados por distintas entidades bancarias. Muchos analistas consideran que el sistema financiero puede ser un articulador entre los conflictos ambientales y la sustentabilidad de los recursos a disposición. De esta manera, el nuevo rol de las entidades financieras en este mundo moderno, no puede seguir siendo el de financiar grandes proyectos en diferentes sectores sin medir tanto los riesgos ambientales como sociales. (Departamento del Derecho de Medio Ambiente, 2019) A su vez, ya hay numerosas entidades bancarias dentro de la industria que no solo consideran estos factores, sino que también están implementando otras estrategias por su cuenta para ayudar a reducir la huella de carbono. Un claro ejemplo de esto es el acuerdo firmado hace dos años por 20 bancos argentinos, denominado Protocolo de Finanzas Sostenibles, el cual se trata de un acuerdo para la financiación de negocios de triple impacto (social, económico y ambiental). (Economía Sustentable, 2020) Finalmente, ya hay algunas entidades dentro de la industria, como por ejemplo el banco BBVA, que están fabricando tarjetas reciclables, realizadas en un 85.5% en policloruro de vidrio, que procede de desechos de materiales plásticos. (BBVA, 2020)

Legal:

Argentina es un país conocido mundialmente por la gran presión tributaria que el gobierno nacional aplica tanto sobre personas físicas como jurídicas. Comparando la presión impositiva de Argentina (28.4%) con la de países del primer mundo (alrededor de 34%), se puede decir que la misma luce baja. Sin embargo, comparándolo con el promedio de la región latinoamericana (23.9%), la misma se ve bastante elevada, más siendo un país de tercer mundo. (Pablo Wahren, 2020)

Las entidades financieras tienen, dentro de la industria, muchísimas trabas no solo para establecerse, sino que también para operar en el día a día. La ley que regula a estas empresas es la LEY N° 21.526, (InfoLEG, 1977) dentro de la cual podemos destacar los siguientes artículos:

- **ARTICULO 7°** — Las entidades comprendidas en esta Ley no podrán iniciar sus actividades sin previa autorización del Banco Central de la República Argentina. La fusión o la transmisión de sus fondos de comercio requerirá también su autorización previa.
- **ARTICULO 8°** — Al considerarse la autorización para funcionar se evaluará la conveniencia de la iniciativa, las características del proyecto, las condiciones generales y particulares del mercado y los antecedentes y responsabilidad de los solicitantes y su experiencia en la actividad financiera.
- **ARTICULO 17.** — Para la apertura de filiales o cualquier tipo de representación en el exterior, deberá requerirse autorización previa del Banco Central de la República Argentina, el que evaluará la iniciativa dentro de las normas que dicte al respecto y determinará el régimen informativo relativo a las operaciones y marcha de las mismas.

Por otro lado, los servicios financieros soportados a través de plataformas digitales pasaron a ser un “nuevo modelo de negocios” para la industria financiera. Si bien muchas de estas plataformas dejan realizar a sus usuarios exactamente lo mismo que una banca tradicional, las regulaciones de éstas no son para nada iguales. El banco central de la republica argentina ha definido como “Otros Proveedores No Financieros de Créditos” a las empresas que, sin ser entidades financieras, realizan ofertas de crédito al público (Fintechs). A partir del primero de enero del 2020, estas empresas debieron empezar a cumplir 3 normas que actualmente rigen para las entidades bancarias. Estas son: las normas sobre publicidad y transparencia en materia de tasas de interés, sobre Protección de los usuarios de servicios financieros y sobre Comunicación por medios electrónicos para el cuidado del medio ambiente. Asimismo, a partir del primero de marzo del mismo año, estas empresas empezaron a cumplir con los regímenes informativos de transparencia y reclamos que actualmente también regula al resto del sistema bancario. Claramente, a medida que vaya pasando el tiempo van a ir apareciendo nuevas regulaciones, pero por el momento gracias al nivel de innovación, las pocas regulaciones y los vacíos legales presentes, se crea una oportunidad para que las mismas entidades financieras tradicionales migren hacia estas nuevas empresas financieras digitales. (Clarín, 2020)

Cinco fuerzas de Porter:

En cuanto al micro análisis del entorno, se utilizará la herramienta denominada “las cinco fuerzas de Porter”.

Poder de Negociación de los Clientes:

En la industria financiera podemos encontrar distintos tipos de clientes. Por un lado, encontramos los clientes como persona física (usuarios individuales tenedores de tarjeta) y por otro lado encontramos los clientes como personas jurídicas, como, por ejemplo: comercios amigos, empresas, sociedades, fundaciones, entre otras cosas. Ya hace algunos años el sistema financiero tradicional empezó a quedar obsoleto y muchos clientes comenzaron a apostar a las Fintech (empresas que ofrecen servicios financieros completamente digitales). “La banca tradicional se va quedando a un lado a medida que aumenta la competición con nuevos medios de pago, liderados por grandes tecnológicas o fintech.”. (iProUP, 2020) A su vez, la pandemia que sufrimos los ciudadanos el año pasado no hizo más que acelerar todos los procesos tecnológicos, ya que el peligro de contagio con el uso del efectivo hizo que muchos usuarios prefieran utilizar el contactless, y de esta manera abandonar la banca tradicional para pasar a ser cliente de alguna fintech. Esto ha hecho que muchas entidades bancarias deban actualizar sus productos y servicios para así poder competir con estas nuevas empresas digitales y no seguir perdiendo clientela. Además, se pueden encontrar diversos productos sustitutos por lo que, si a un usuario de la banca tradicional no está satisfecho con los servicios o la atención que brinda su entidad bancaria, puede fácilmente cambiarse a una fintech, las cuales dejan realizar al cliente lo mismo que una banca tradicional, pero con mayor rapidez y eficacia en sus operaciones, y sin la necesidad de tratar con personal. “En la última década, ha habido un cambio más que significativo en el modo en que los consumidores perciben a las instituciones financieras. Hoy, los usuarios esperan respuestas rápidas, alineadas con sus necesidades y, sobre todo, personalizadas.” (El Impacto de las Fintech en las Entidades Financieras, 2017) Finalmente, muchas de las empresas financieras tradicionales han estado no solo prestándole atención y mejorando su servicio al cliente, sino que también han desarrollado su propia billetera virtual para que los mismos clientes se sientan satisfechos y conformes. Habiendo dicho esto, el poder de negociación de los clientes es alta.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Dentro del sistema financiero, podemos encontrar distintos proveedores, ya que las entidades tienen la oportunidad de subcontratar para llevar a cabo muchos aspectos del core de la empresa. El poder de negociación de los mismos varía dependiendo del tipo de proveedor que sea. Por un lado, encontramos los proveedores de servicios de pago, entre los cuales destacamos Visa, Mastercard, y PayPal, que son los intermediarios entre los comercios y los bancos. Estos “son empresas que proporcionan la tecnología que se necesita para realizar un movimiento del dinero de la cuenta bancaria de la persona que compra hasta la cuenta del que recibe el pago.” En el marco actual de la sociedad y la pandemia, los proveedores de servicios pagos han empezado a hacer más y más transacciones ya que el dinero físico disminuyó en las calles y el e-commerce aumentó exponencialmente. (Rankia, 2019) De esta manera, se puede decir que el poder de negociación de estos proveedores es alto, ya que no existen muchas empresas que ofrezcan este servicio y sin ellas no se podría realizar una transacción online.

Por otro lado, las entidades financieras también cuentan con proveedores que facilitan su día a día, como, por ejemplo: aquellos que le proporcionan materiales, equipos, insumos, mano de obra, investigación de mercado, cambios de imagen, materias primas para la producción de plásticos, entre otras cosas. Estos proveedores si bien son esenciales para el funcionamiento diario de la empresa, se considera que tienen un poder de negociación bajo ya que son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están esperando obtener los beneficios de proveer a una entidad financiera líder en el rubro. Asimismo, la desventaja que presentan estos proveedores se ve agravada por la capacidad que tiene las mismas entidades financieras de integrarse hacia atrás y autoabastecerse. (Canvas, 2019)

Amenaza de nuevos competidores

Se puede considerar a un competidor como aquella empresa que ofrece alternativas de productos que son muy similares al momento de cubrir una necesidad o un deseo del cliente. (Economipedia, 2020) Considerando esto, la amenaza de nuevos competidores es alta en la industria financiera. Si bien es verdad que para entrar en esta industria existen muchas trabas legales y es necesario una elevada inversión de capital inicial, la revolución tecnológica de esta última década ha cambiado el paradigma. Gracias a estos grandes avances, ya hace algunos años

que aparecieron las fintech y cada día son más las personas que las prefieren sobre la banca tradicional. A su vez, debido al contexto actual que generó la pandemia Covid-19 y a la obligación de digitalizar muchos procesos diarios, el número de fintechs en Argentina en los últimos dos años se duplicó. “En 2018, el ecosistema fintech del país tenía 133 empresas, mientras que hoy tiene 268”. (Infobae, 2020) Finalmente, es tan grande la amenaza que presenta estos nuevos competidores que muchas instituciones tradicionales planean crear su propia billetera virtual o incluso asociarse con alguna fintech ya existente. “El 83% de las instituciones financieras argentinas espera ampliar sus asociaciones con las FinTech y el 78% incrementará sus esfuerzos internos para innovar.” (PWC, 2020)

Amenaza de Productos Sustitutos

Ya habiendo establecido que en la actualidad las barreras de entrada pasaron a ser bajas, se puede decir que la amenaza que producen los productos sustitutos en la industria financiera es alta. Gracias a la aparición de estas nuevas empresas financieras digitales, la industria financiera tradicional perdió popularidad entre las personas. Esto se debe a que las fintech presentan una serie de ventajas para el usuario que la banca tradicional no. En primer lugar, proporciona servicios financieros de menores costos y dan información más detallada a sus usuarios. Además, permiten mayor flexibilidad y ahorro, tienen menos estructura y se destacan por su transparencia. Finalmente, en estas empresas el foco es el cliente, mientras que en la banca tradicional es el producto. “Las Fintech suelen estar formadas por personas menores de 30 años con una alta cualificación, lo que es un indicador de su potencial. Estos nuevos bancos 100% digitales destacan por su transparencia, grado de personalización, costes, y productos muy enfocados para el usuario. El foco es el cliente, mientras que en la banca tradicional el foco era el producto.” (Ealde Business school, 2019) Así mismo, cada vez son más las fintechs que aparecen y a medida que pase el tiempo la amenaza de productos sustitutos va a seguir creciendo. Incluso se considera que en un futuro la banca tradicional deje de cumplir su actual papel y pase a cumplir uno más discreto; “Los bancos corren el riesgo de perder gran parte de la interacción con los clientes y de ser relegados a un rol más discreto en la fabricación de productos financieros, una actividad menos visible y de menor margen” (iProUP, 2020)

Rivalidad entre los competidores

A partir de lo analizado, se puede llegar a la conclusión de que la rivalidad entre los competidores de la industria financiera es alta, principalmente por la cantidad de oferta que se puede encontrar en el sector. Existen distintos tipos de competidores dentro de este sector. Por un lado, encontramos los competidores pertenecientes a la banca tradicional, como, por ejemplo: ICBC, HSBC, BBVA, Santander, City, entre otros; que se encuentran operando en esta industria hace décadas y manejan un portfolio de productos y servicios clásicos y similares entre ellas. Por otro lado, encontramos los “nuevos” competidores de la banca tradicional, denominados Fintech. Estas nuevas empresas digitales están revolucionando la industria financiera y cada vez se le hace más difícil a las instituciones tradicionales competir contra estas. Esto se debe a que las fintech presentan una serie de ventajas sobre los bancos que los usuarios realmente valoran, partiendo desde la base que las fintech tiene como foco al cliente y los bancos al producto. La rivalidad entre la vieja escuela y la nueva es tan grande que varios analistas sugieren que tanto la banca tradicional como las fintech deberían trabajar en conjunto para así potenciar la industria. “(...) creo que, si las empresas del sector apostasen por estrategias basadas en la colaboración en lugar de la lucha contra competidores, enriquecerían la industria, se beneficiarían ellas y por supuesto el usuario también, creando un contexto ideal para todos los players.”. (Juan Merodía, 2016)

Hace algunos años pocas entidades tenían esto en mente, pero a medida que transcurre el tiempo y bajo el contexto actual generado por la pandemia, son más los bancos que desean tener asociados a la tecnología. “En 2017, sólo la mitad de los bancos consideraba algún tipo de colaboración posible, pero actualmente el 86% de las entidades están asociadas con hasta cinco emprendimientos tecnológicos”. (ámbito, 2020) Algunos, incluso han decidido desarrollar su propia tecnología financiera digital para competir contra estas fintech (como por ejemplo naranja con Naranja X).

Análisis de mercado:

Como se mencionó anteriormente, Naranja S.A. se encuentra en el sector de empresas que brinda servicios financieros. Actualmente, esta compañía cuenta con más de 4,5 millones de clientes, sumando un total de 9 millones de tarjetas activas (personas físicas). En Argentina, el consumo de tarjeta de crédito incluye un 35% de la población y de ese total un 19% corresponde a Naranja. En relación a la edad de la clientela que manejan, abarcan un rango de entre 35 y 54 años.

Históricamente, la industria financiera cuenta con grandes barreras de entrada y con una cantidad específica de empresas muy consolidadas. Sin embargo, en estos últimos años gracias a los avances tecnológicos y a la innovación financiera, se generó una transformación en la banca con énfasis en lo digital. Estos cambios generaron que las barreras de entrada bajen, por lo que se empezaron a desarrollar empresas financieras 100% digitales que facilitan los tramites del día a día para las personas. De esta manera, varios bancos tradicionales de Argentina al ver que muchos de sus clientes preferían las fintech, decidieron actuar y empezaron a desarrollar su propia empresa financiera digital para no seguir perdiendo usuarios. En la actualidad, la cantidad de fintechs en Argentina ya triplico el total de bancos tradicionales con licencia del Banco Central (238 Fintech contra 79 entidades). Hablando de usuarios, las fintech cuentan con 8 millones de cuentas contra 71 millones de cajas de ahorro del sistema tradicional, por lo que se puede ver que todavía las financieras digitales tienen mucho espacio por crecer. “Si bien Argentina ha logrado reducir los porcentajes de gente no bancarizada, aún tenemos niveles de adopción de los servicios bancarios relativamente bajos. Se estima que hoy el 80% de las personas posee una cuenta bancaria, sin embargo, solo el 50% la usa.” (Antón, 2021) Aquí es donde radica la gran posibilidad del éxito de las fintech, ya que tienen la oportunidad de ocupar un espacio que estaba deshabitado. Asimismo, de la totalidad de financieras digitales que se encuentran operando en Argentina, solo el 9% está en el rubro de criptomonedas y blockchain. (Antiporovich, 2021)

A partir de un análisis arrojado por la consultora PwC Argentina, se puede ver que en la actualidad las empresas financieras asignan en promedio 23% de su facturación anual a proyectos relacionados a Fintechs, esperando un retorno de inversión del 26%. De esta forma, se estima que en los próximos años un 99% de las empresas planea adoptar la tecnología de Blockchain como parte de sus sistema y procesos de producción con el fin de mejorar tanto la seguridad de

información, como de proporcionar plataformas e intercambios desarrollados mediante criptotecnología para el comercio de activos digitalizados. (PwC Argentina, 2020) De acuerdo a un análisis realizado por la Cámara Argentina de Fintech, alrededor del 60% de las fintechs argentinas proyectan un crecimiento de usuarios superior al 100% durante los próximos 3 años. Sumado a esto, muestra que el 65% de las financieras digitales apunta a un consumidor con ingresos mensuales de alrededor de los 50.000 pesos argentinos y de esos, el 76% representa adultos jóvenes de entre 25 y 40 años, por lo que puede decirse que apuntan a un target diversificado con ingresos medios y bajos. (Camara Argentina de Fintech, 2018) En cuanto a la facturación de las empresas de este sector, un estudio llevado a cabo por Deloitte muestra que la media se encuentra ubicada alrededor de los \$ 20.000.000 (ver anexo 1) y que 51 de 128 fintechs espera un crecimiento en la facturación anual de más del 100% en relación al ejercicio anterior (ver anexo 2). (Camara Argentina de Fintech, 2020) Hablando específicamente del sector Blockchain, en estos últimos dos años se duplicaron la cantidad de fintechs que ofrecen este servicio, pasando de 11 a 25. Conformadas por equipos de entre 11 y 20 empleados, 75% de las empresas encuestadas por la cámara argentina de fintech facturo más de un millón de dólares en el 2017. (Camara Argentina de Fintech, 2018) Del mismo informe de donde se sacaron estos datos, también se pudieron recolectar la cantidad de usuarios que se encuentran registrados en la plataforma, monto promedio de pesos de transacción por día y promedio de transacciones por día: (Ver anexo 3)

De la mano de la innovación tecnológica, la crisis y a la inestabilidad económica de este último año, muchos ciudadanos ya han decidido guardar sus activos en otros. Esta cantidad se cuadruplico en el 2020 y de ese total, ocho de cada diez prefieren aquellas consideradas estables y no las que suelen variar mucho de precio. "Hasta 2019, la compra de criptomonedas era una forma de invertir para gente con mucho dinero o que era del mundo tecnológico. Eso se rompió el año pasado, cuando vimos que cada vez más gente empezó a migrar hacia el mundo cripto", dijo a Télam Maximiliano Hinz, director de operaciones para Latinoamérica de Binance. (Tejero Vacas, 2020) Se estima que el 1,5% de la población del país (la mayoría de entre 25 y 50 años) invierte en criptomonedas con el objetivo de protegerse de la inflación y como método de ahorro. (Rodriguz, 2021)

En cuanto al mercado, un informe publicado recientemente por el Citigroup, destaca que el Bitcoin podría convertirse en la moneda de elección para el comercio internacional en los próximos

años. A partir de una encuesta llevada a cabo por Visa, se reflejó que el 25% de todos los usuarios de tarjetas de crédito en America Latina le gustaría experimentar con criptomonedas si los procesadores de pago les dieran la oportunidad de hacerlo. (iProup, 2021) Desde otra perspectiva, una encuesta realizada por Sherlock Communications (agencia latinoamericana de relaciones públicas y marketing digital) basada en una muestra de 2.200 individuos, destaca que el 71% de los relevados está interesado en invertir en criptomonedas como resultado de la crisis económica y de la pandemia covid-19. (ámbito, 2021) Además, un análisis elaborado por la compañía Wunderman Thompson Argentina en base a investigaciones y escuchas de contenidos en redes sociales, medios digitales y medios masivos, asegura que el 73,4% piensa que las criptomonedas son la mejor moneda para ahorrar. (Thompson, Wunderman, 2021) Finalmente, en Argentina “Se puede desde: alquilar una bicicleta, hacer un tour por Buenos Aires, comprar ropa o incluso tecnología. Adrián Clara tiene un Bitcoin Store, en que comercializa productos en Bitcoin, e incluso tiene un cajero automático de Athena.” (Foletti, 2020)

Por otro lado, hablando de “crowdfunding” o financiamiento colectivo, la cámara argentina de fintech establece que “hasta ahora el instrumento no ha tenido un gran desarrollo en el mercado” y que “las Fintechs participantes de la encuesta tienen diferentes modelos de negocio y tamaño de operación, variables que dificultan la comparabilidad y análisis de estadísticas agregada”. A su vez, insta que “a nivel local, sujeto a un contexto macroeconómico estable, es esperable que el instrumento tenga un mayor grado de desarrollo en el mediano plazo (alrededor de 2 años). Actualmente, las fintech de este rubro representan un 6%, lo que corresponde a 11 empresas. (Camara Argentina de Fintech, 2020)

Para concluir con el análisis de mercado, se puede decir que debido a las características propias de las criptomonedas (irrastreabilidad, anonimato, volatilidad, falta de regulación, cotización variante, entre otras cosas) se hace muy difícil tener una estimación exacta tanto de usuarios activos como de potenciales usuarios para el futuro. No obstante, teniendo en cuenta todo lo sucedido el último año y la incertidumbre económica del país, se considera que existe un gran potencial de crecimiento para las fintech en este rubro.

Análisis Interno

Para realizar un correcto análisis interno de la organización se utilizará la herramienta Cadena de Valor.

Aplicación de la cadena de valor

Actividad de soporte:

- *Infraestructura de la empresa:* Estas son las actividades que prestan apoyo a toda la empresa. Tarjeta Naranja opera en todas las provincias de Argentina y cuenta con 202 sucursales, entre las cuales podemos encontrar 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales y dos locales para operaciones virtuales. Trasladándonos años atrás, gracias a la asociación con el banco Galicia, incrementaron su fuente de financiación y lograron activar una expansión en todas las regiones del país. A su vez, en el 2005 se concretó una alianza con Visa que habilitó a los clientes de Naranja a utilizar su plástico en todo el mundo. Actualmente, la idea de Naranja es estar conectado con sus clientes las 24 horas del día mediante los canales online, líneas directivas 24 horas y redes sociales. Con la gran evolución digital, la idea de mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia en los costos, a partir del 2019 han empezado a desarrollar un nuevo tipo de sucursales llamadas “Sucursales del Futuro”. Estas van a estar ubicadas en las principales ciudades del país y van a utilizar para operar una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora. En este último año, para afrontar los retos presentados por la pandemia, decidieron repensar la forma de organizarse y desarrollaron las Tribus (“equipos interdisciplinarios formados por colaboradores de diferentes áreas que tienen una misión y objetivos en común”) y los CoEs (“equipos de colaboradores con expertise funcional concreta que velan por el desarrollo de mejoras prácticas y soluciones de cada especialidad”). (Naranja, 2019)
- *Gestión de Recursos Humanos:* En el 2019, Naranja llevó a cabo 55.783 horas de capacitación, con un promedio de 20.68 horas por colaborador, lo que demostró un incremento del 76% sobre el 2018. El total invertido en este proceso fue de \$

22.567.000. Ese mismo año, naranja consiguió el segundo puesto en el ranking internacional Great Place to Work, que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del país con más de 1000 empleados. Además, implementaron un nuevo instrumento para la medición y gestión del clima laboral, llamada Clima 1 Click, la cual consiste implementar cada tres meses una encuesta del clima. (Canvas, 2019)

Para demostrar cómo esta compañía da prioridad tanto al crecimiento personal como profesional, cada vez que van a abrir una nueva sucursal, deciden contratar personas que sean locales en la zona. Asimismo, ser parte de la familia Naranja tiene sus beneficios exclusivos, dentro de los cuales podemos encontrar: presentes en los festejos, reconocimientos y sorpresas, cuidado para la familia de los colaboradores con servicios que mejoran su calidad de vida, descuentos y ayuda para administrar sus finanzas. En cuanto a la búsqueda de nuevos empleados, ellos se centran en “perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y con una visión exponencial hacia el futuro.” (Canvas, 2019) De esta manera, se espera que todo colaborador asuma su trabajo con compromiso, sea proactivo, participe activamente en diversos espacios y que le faciliten la vida de las personas.

Dentro de la organización, los empleados cuentan con simulacros de evacuación, botiquín de primeros auxilios, colaboradores capacitados para asistir en ocasiones especiales y personal de seguridad capacitado. También educa y concientiza a sus colaboradores mediante charlas dictadas por el personal calificado de seguridad y comunicaciones internas con recomendaciones tanto para la actividad laboral como para su vida personal. En cuanto al desarrollo personal, cuentan con tribus y CoEs, donde cada equipo delimita y ejecuta sus propias estrategias con independencia. Este, es un ambiente donde ellos se sienten libres para expresarse y ser auténticos, sin dejar de lado los diálogos profesionales y abiertos. Finalmente, dentro de Naranja se promueven distintos tipos de valores como, por ejemplo: alegría en el trabajo (felicidad con sus respectivos puestos), puertas abiertas (que siempre haya alguien dispuesto a escuchar), mejora continua (ganas de superarnos y aprender) y pirámide invertida (toda la empresa puesta al servicio de los clientes). (Naranja, 2019)

- *Desarrollo de tecnología:* Para ser una entidad financiera tradicional, Naranja presenta un desarrollo tecnológico muy elevado e innovador. En el 2017 comenzaron un proceso de transformación para así “evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes con base digital.” (Canvas, 2019) Ya para el año 2019, empezaron a consolidar su estrategia con importantes avances, entre los cuales se encuentran: la digitalización de los viajes de clientes (Mejoras para la creación de cuentas, para la gestión de cobranzas, para la contratación de seguros y para la solicitud de préstamos personales por canales digitales), la incorporación de marketing digital (implementación de herramientas como cross-selling para aumentar la venta de productos), la analítica avanzada de datos (se agregaron 10 nuevos modelos de machine learning para brindar una experiencia personalizada al cliente), la implementación de sucursales del futuro (nuevo modelo de atención en las sucursales que le permite brindar atención personal con resolución al primer contacto mediante tecnología de vanguardia), y finalmente la creación de Naranja X (Fintech de Naranja que mediante una aplicación permite enviar o recibir dinero, recargar el celular y las tarjetas de transporte en 21 de 23 provincias, comprar y vender dólares, entre otras cosas). (Canvas, 2019)

Para seguir la tendencia de desarrollo digital, la organización “busca posicionarse como marca empleadora de segmentos digitales”. Para ello, participan en eventos y abren las puertas de la casa Naranja para charlas sobre el mercado digital, organizan sus propias reuniones con comunidades IT para establecer espacios de aprendizaje colaborativo, y se vincularon con América (plataforma que ofrece carreras cortas, innovadoras, y online) con el objetivo de formar sus propios talentos. Otro ejemplo de la gran transformación tecnológica fue la implementación de Clima 1 Click para gestionar y medir el desempeño del clima laboral de manera digital.

Finalmente, gracias a los avances, esta empresa paso de ser “una compañía financiera, (...) a un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital”. De esta manera, para así “facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” introdujeron una serie de procesos facilitadores. Dentro de estos, podemos encontrar la solicitud de préstamos vía online, el desarrollo de la app naranja para que los clientes puedan examinar el estado de sus cuentas, el desarrollo de Tienda Naranja para que los

clientes puedan comprar productos que ofrecen los comercios amigos y HBO Go para que los clientes puedan disfrutar más de 3000 títulos. (Canvas, 2019)

- *Compras:* Esta está relacionada con el aprovisionamiento y las adquisiciones necesarias para la realización del producto o servicio. Teniendo en cuenta la cultura de Naranja y la importancia que le dan a la ética, “todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.” (Naranja, 2019) Una característica interesante de la organización sobre este aspecto, es que en su mayoría eligen trabajar con Pymes nacionales. De esta manera, existen dos perfiles de proveedores que ayudan a la misma a llevar a cabo sus actividades diarias.

Por un lado, se encuentran los proveedores de producción, los cuales se encargan de suministrar tanto servicios como insumos para el core de la empresa. Aquí encontramos Pymes que proveen equipos, mano de obra, investigación de mercado, materiales como plásticos vírgenes para la realización de tarjetas, entre otros. Por otro lado, se encuentra los proveedores de soporte, que se caracterizan por ser indispensables para la operatoria de la compañía. Finalmente, todos estos son esenciales en la comunidad ya que son “importantes aliados para reproducir un impacto positivo en el entorno” (Naranja, 2019)

Actualmente, contamos con:

4.518	898
Activos	Nuevos

Actividades Primarias

- *Logística Interna:* En esta actividad se incluyen funciones como recibir, almacenar y gestionar el inventario. En el caso de Naranja, como es una empresa parte de la industria financiera, la logística interna se basa en actividades coordinadas entre flujos de información, donde el objetivo es satisfacer las necesidades requeridas por el cliente lo más rápido posible. De esta manera, los principales temas que se manejan en esta área son: aprovisionamiento, recepción y análisis de datos, acceso a clientes y evaluación tanto de proveedores como de comercios amigos. Algunos de los ejemplos de logística interna que podemos encontrar en esta organización, son: la política para

seleccionar y evaluar a proveedores mediante el “Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores” (Canvas, 2019), el cual permite analizar cada uno de ellos para así efectuar informes de riesgo, auditorías presenciales, evaluaciones de responsabilidad social e indicadores de impacto al medioambiente. Asimismo, desde Naranja promueven un consumo responsable por lo que antes de efectuar cualquier tipo de compra, seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado. Finalmente, encontramos la captación a nuevos clientes y la apertura de cuentas para los mismos como un proceso de entrada a la organización. Si bien hace un tiempo era necesario ir a alguna sucursal de Naranja y presentar la documentación apropiada para abrir una cuenta, ya hace un tiempo se puede abrir una de forma 100% digital mediante su fintech Naranja X.

- *Operaciones:* Al estar hablando de una compañía perteneciente a la industria financiera, entendemos a las operaciones como las actividades con las que la entidad presta sus servicios financieros a sus clientes. En primera instancia, esta empresa se encarga tanto del procesamiento de transacciones de sus clientes como de la administración y cobro de deudas. Sin embargo, gracias al proceso de transformación vivido en el 2019, Naranja paso a ser un ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital. De esta manera, se pueden encontrar diversos procedimientos con el propósito de “facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”. (Canvas, 2019) Para comenzar, esta empresa les da la oportunidad a los titulares a obtener un préstamo en cuotas fijas y en pesos en cualquiera de sus sucursales o vía online. Además, cuenta con la app Naranja, Naranja Online y tienda Naranja para que sus clientes puedan analizar sus estados de cuenta, evacuar dudas y realizar compras en los comercios amigos. Del mismo modo, mediados de 2019 lanzaron al mercado su fintech Naranja X con el objetivo de desarrollar productos digitales de pago, cobro, ahorro, entre otras cosas, para así facilitar y agilizar los trámites de sus clientes. Finalmente, al ser los líderes en la emisión de tarjetas del país, tienen la habilidad de conseguirle beneficios a sus clientes. Un claro ejemplo de esto es el acuerdo que tienen con HBO Go para que los clientes de Naranja puedan suscribirse y disfrutar de más de 3000 títulos. (Canvas, 2019)

- *Logística Externa:* En cuanto a esta área, se incluyen todas las actividades relacionadas a la distribución del producto final a los consumidores. Para comenzar, una vez que un usuario decide ser cliente de naranja y abre una cuenta, el siguiente paso es la adquisición de la tarjeta. Aquí es donde Naranja demora entre 5-6 días hábiles para mandar tu tarjeta a una sucursal si pediste retirarla en persona o bien si la pediste a tu domicilio, demorara entre 12-16 días hábiles. Otro componente de la logística externa de la organización es el envío de resúmenes de cuenta a sus clientes. Hace años, este proceso se realizaba por medio del correo, pero gracias a los avances tecnológicos los mismos usuarios pueden recibirlo a través del mail personal o pueden encontrarlo en la misma plataforma que Naranja te provee. Finalmente, este último año gracias a la incorporación de modelos basados en machine learning, desde Naranja pudieron identificar los casos de mora temprana y tardía para así segmentar riegos de clientes e implementar mejores herramientas de cobranza. (Naranja, 2021)

- *Marketing:* Aquí se incluyen todas las estrategias necesarias para dar a conocer y generar ventas del producto o servicio. Particularmente en esta empresa, el área de marketing mostro desde sus comienzos “un desarrollo informal y poco organizado”. (Naranja, 2019) Sin embargo, a medida que fue pasando el tiempo, se vieron obligados a formalizar los procedimientos con el objetivo de crear una estructura formal y optimizar el uso de recursos. Actualmente, gracias a los avances tecnológicos y a la evolución digital se fueron incorporando nuevas estrategias para mejorar la visibilidad y la llegada de forma apropiada a los clientes. El primer gran avance, fue la implementación del “Marketing Digital”, que mediante el uso de herramientas cross-selling pudieron aumentar las ventas de productos como préstamos personales, recarga de celular y solicitudes de tarjetas adicionales. Además, este último año agregaron más de 10 nuevos modelos de machine learning para brindar una experiencia personalizada a sus clientes. Asimismo, con la llegada de las Sucursales del Futuro, Naranja fue noticia ya que diseño un nuevo modelo de atención en sus sucursales con el objetivo de “brindar atención personal con resolución en el primer contacto y a través de herramientas digitales”. Finalmente, desde la empresa prevén conservar su posición de liderazgo

“como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la marca líder en el interior del país” Mediante la mejora en la experiencia de sus clientes y ampliando la oferta de productos y servicios. (Canvas, 2019)

- *Servicio*: Este último componente comprende las actividades relacionadas a mejorar los productos y las experiencias de los clientes. Algo en lo que se destaca Naranja es en la calidad de atención que ofrece. Asimismo, a la organización le interesa tener una relación especial con cada usuario, por lo que cada vez que una persona ingresa a una de sus sucursales, se manifiesta esto mediante la entrega de un caramelo, o con el sonido de música acorde al ambiente, o bien tratándolos por nombre y apellido. De esta manera, por segundo año consecutivo la consultora WOW customer experience concedió a Naranja el primer puesto en el ranking de la creación de experiencias de clientes. Por otro lado, con la nueva herramienta digital llamada NPS, desde Naranja pudieron empezar a medir la satisfacción de sus clientes. A partir de los resultados arrojados por la NPS, pudieron ver la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe. En este último tiempo, la empresa también ha incorporado modelos basados en machine learning para así poder analizar y puntuar casos de riesgo específicos. A su vez, en el sitio Naranja Online encontramos un centro de seguridad con el fin de educar, brindar consejos y recomendaciones para proteger la identidad de los clientes. Aquí también se encuentra un canal de denuncia para incidentes de seguridad y a través de las redes sociales de Naranja se efectúan comunicados con recomendaciones de ciberseguridad. Finalmente, gracias a la política de puertas abiertas que posee la empresa, cuenta con numerosos (36) canales de comunicación para que sus clientes se puedan comunicar y evacuar cualquier duda. (Canvas, 2019)

Una vez analizada dicha herramienta, se puede notar claramente el valor que Naranja ofrece a sus clientes a fin de mantener una ventaja competitiva.

Marco Teórico

A continuación, se analizarán y definirán ciertos conceptos teóricos para mayor comprensión del análisis en cuestión. Entre ellas se pueden destacar: Planificación Estratégica,

Estrategia Competitiva: diferenciación, Estrategia corporativa: crecimiento, y Estrategia de Mercado: desarrollo de nuevos productos.

Planificación Estratégica:

Hoy en día el sueño de cualquier empresa es ser exitosa, y por este mismo motivo es importante trazar un camino claro con pasos definidos para alcanzar las metas previstas. De esta manera, se pueden encontrar diversas versiones sobre que es la planificación estratégica y como llevar a cabo su aplicación. A partir de lo analizado en el libro “Manual Práctico de la Planeación Estratégica” escrito por José Javier Gonzales Millán, se pueden identificar las siguientes definiciones:

Adentrados al tema como Scott (2008, p.5) la consideran como “un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas”. Por su parte, Gallardo (2012, p. 42) la reconoce como “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”. Finalmente, grandes conocedores de la temática como Fuentes y Luna (2011, p. 4) la definen como “un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo”. (Gonzalez Millán & Rodriguez Díaz, 2019)

Para comenzar, se puede decir que “La formulación de una estrategia es la tarea de analizar el entorno interno de la organización y el externo para después escoger las estrategias adecuadas”. Llevar a cabo una planificación estratégica cuenta con un proceso de cinco pasos formales:

1. Establecer la misión de la compañía y sus principales metas.
2. Identificar oportunidades y amenazas analizando el entorno competitivo de la empresa.
3. Identificar fortalezas y debilidades analizando el entorno operativo interno de la empresa.

4. Elegir estrategias basadas en las fortalezas de la compañía con el objetivo de corregir debilidades para así poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Llevar a cabo la estrategia.

(Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Actualmente, algunas organizaciones pasan por un nuevo ciclo del proceso de planeación estratégica cada año. Sin embargo, en la mayoría de los casos los planes estratégicos generados por este proceso están proyectados para un plazo de entre uno y cinco años, con la posibilidad de actualizarlo o ampliarlo año a año. En muchas empresas, se utilizan los resultados del proceso de planeación estratégica anual para alimentar el proceso presupuestario del año siguiente. Asimismo, gracias al uso de esta herramienta pueden determinar la asignación de recursos en la organización. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Estrategia Competitiva: Diferenciación

Asimismo, Michael Porter nombra tres estrategias genéricas que pueden implementar las organizaciones con el objetivo de desarrollar una ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado a largo plazo. Estas son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque de nichos o Segmentación. La estrategia competitiva que predomina en este caso es la de diferenciación y esto ocurre cuando la organización persigue estrategias de negocios que le permiten no ser igual a los rivales, ya que uno ofrece algo que ellos no pueden imitar con facilidad. De esta manera, no solo le permite a la empresa cobrar un “Premium Price” por el servicio o el producto si lo desea, sino que también ayuda a aumentar la demanda general y a quitarle participación de mercado a sus rivales. Es importante destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y que siempre puede surgir otra empresa que se diferencie de la misma forma. (Hill, Jones, & Schilling, 2015) Finalmente, “la diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de los costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores (...) la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.” (Porter M. E., 2008)

Haciendo referencia a la actualidad, Michael E. Porter considera que la tecnología de la información está afectando a la competencia en tres maneras: cambia la estructura de la industria y con ello las reglas de la competencia, crea una ventaja al ofrecer a las empresas nuevas formas de superar a sus rivales, y ayuda a desarrollar negocios nuevos, y a menudo desde plataformas ya existentes en la compañía. (Porter & Miller, 2020)

Estrategia Corporativa y de Mercado: Estrategia de Crecimiento – Desarrollo de Nuevo Producto

La estrategia corporativa se la puede definir como un patrón o modelo de decisiones que determina y revela objetivos, propósitos, o metas. Aquí se crean los pasos y planes para lograr esas metas, se define el alcance de la empresa en lo que respecta a la industria en la que compite y se establece que clase de organización económica o humana pretende ser. (Mintzberg, 1998) Dentro de estas estrategias podemos encontrar la de crecimiento, la cual comprende el conjunto de acciones y planes que diseña una empresa con el fin de aumentar su participación de mercado al lograr desarrollar una ventaja estable y única en su entorno. (Mgter. Mengo, 2021)

“Un aspecto muy importante de la estrategia de producto y la de mercado en las industrias maduras es el recurso de la competencia no relacionada al precio para manejar la rivalidad en una industria”. De esta manera, se pueden identificar cuatro estrategias de competencia que no están relacionadas al precio y se basan en la diferenciación del producto. Estas son: la penetración en el mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo del mercado y la proliferación de productos. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

La estrategia de mercado comprendida en el presente reporte es la de desarrollo de productos, refiriéndose a la creación productos nuevos o mejorados con el propósito de que sustituyan los existentes y así tratar de aumentar su participación en el mercado actual. (Hill, Jones, & Schilling, 2015) Asimismo, procurar la innovación continua de productos es importantísimo para mantener la diferenciación con respecto a otras empresas ya que pone en los rivales una tremenda presión competitiva, en especial cuando la capacidad de desarrollo de nuevos productos de la competencia es débil. Sin embargo, esta estrategia (desarrollo de productos) es sustentable siempre y cuando la empresa en cuestión tenga la suficiente habilidad para mantener la innovación constante y cuente con el apoyo de los usuarios para que sigan consumiendo los productos nuevos y mejores. (Thompson & Gamble, 2012)

Diagnostico

Una vez realizado el análisis interno y externo de Naranja S.A., se pudieron identificar ciertas amenazas, oportunidades y virtudes que la empresa posee. Para comenzar, Argentina cuenta con una larga historia de inestabilidad económica y al contar con uno de los índices inflacionarios más altos de Latinoamérica, se genera una desconfianza en el sistema económico y en la moneda nacional, creando una fuerte devaluación del peso e incitando a muchas personas a buscar una nueva forma de resguardar sus activos. De esta manera, una de las opciones más viables en el actual sistema económico mundial son las criptomonedas, que no solo sirven para resguardar el valor del activo, sino que también se puede ganar con la cotización del día a día. A su vez, las obligaciones de digitalizar muchos procesos diarios debido a la pandemia presentaron una fuerte amenaza para todas las instituciones financieras tradicionales ya que muchos de sus usuarios decidieron migrar a empresas financieras 100% digitales para tener el menor contacto posible con la gente. Este nuevo modelo de negocio denominado “Fintech” no solamente deja realizar a sus usuarios lo mismo que una banca tradicional, sino que también tiene la capacidad de captar a una parte de la población no bancarizada (la población no bancarizada es aproximadamente el 20% pero se estima que alrededor del 50% no utiliza su cuenta de banco). Asimismo, se espera que cada vez sea menor el número de personas que pertenezcan a la banca tradicional y por esto son cada vez más las entidades financieras que deciden trabajar en conjunto con empresas Fintech (alrededor de 86%).

Adentrándonos a la industria donde opera Naranja, debido al contexto actual y a la gran revolución tecnológica de la última década, la amenaza de nuevos competidores es alta. Esto se debe a que, gracias a los avances tecnológicos y a la obligación de digitalizar, las barreras de entrada hacia este sector pasaron de ser altas a bajas, por lo que aparecieron numerosas Fintech para destronar la banca tradicional. Un claro ejemplo de esto, es que en los últimos dos años se duplicaron la cantidad de Fintechs en Argentina (pasaron de 133 a 268). De esta manera, la amenaza de productos sustitutos es alta, generando una gran rivalidad dentro del sector por participación en el mercado. A partir de esto, llegamos a la conclusión de que el poder de negociación que tienen las empresas de este rubro sobre sus clientes es bajo, ya que, al haber tanta competencia, si un usuario no queda conforme con los servicios proporcionados por cierta organización, puede fácilmente cambiarse a la competencia.

A su vez, debido a las grandes trabas legales que hay presentes en el sistema financiero, al nivel de evolución digital, las pocas regulaciones en torno al ambiente Fintech y los vacíos legales existentes, se crea indirectamente una oportunidad de innovación disruptiva para que las mismas entidades tradicionales migren hacia estas nuevas empresas financieras digitales con el fin de seguir avanzando hacia la tecnología. Por su parte, teniendo en cuenta que Naranja es una entidad financiera tradicional, tiene un desarrollo de tecnología muy elevado e innovador. En el 2017 arrancaron con un proceso de transformación para evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios con base digital. Es por esto que a fines del 2019 desarrollaron su propia Fintech denominada Naranja X.

Para lograr crear una ventaja competitiva se llevará a cabo una planificación estratégica implementando una estrategia competitiva de diferenciación, en conjuntos a una estrategia de crecimiento. Con la aplicación de una estrategia de diferenciación se pueden levantar tanto las barreras de entrada como mejorar el posicionamiento de la empresa. Aprovechando que Naranja ya tiene su propia Fintech, se buscará ofrecer algo que la misma competencia no tenga con el fin de aumentar la demanda general y a quitarle participación de mercado a sus rivales. Por su parte, la estrategia de crecimiento está conformada por el desarrollo de un nuevo producto o servicio dentro de la empresa, más precisamente mediante la ampliación del portfolio ofrecido dentro de su fintech Naranja X. La propuesta se sustenta en ofrecer la adopción de criptomonedas dentro de la billetera virtual que la empresa ya posee, enfocándose en el mismo mercado en el cual opera actualmente. Sumado a esto, se buscará diseñar una sección de “crowdfunding” dentro de la Fintech para ayudar a pequeños sonadores a cumplir sus sueños. Se considera una gran oportunidad de innovación ya que el rango de edad de las personas que invierten en criptomonedas en Argentina (entre 25 y 50 años) coincide con el rango de edad de los clientes de Naranja (35-54 años). Teniendo en cuenta que nos encontramos en un año electoral, no se esperan grandes cambios ni nuevas regulaciones por lo que se crea una perfecta ocasión para desarrollar e innovar dentro del entorno Fintech.

En conclusión, con la implementación de esta planificación estratégica la empresa no solo lograría resolver sus problemas de competitividad, sino que también buscara aumentar la captación de clientes y un aumento en la rentabilidad. Las amenazas generan cambios en el pensamiento de las personas y en este mundo cambiante es el trabajo de las organizaciones actuar e innovar para

facilitarle la vida a sus usuarios. Claramente, sin la ayuda de la tecnología y la innovación no sería posible llevar a cabo esta planeación estratégica.

Plan de Implementación

Propuesta

Teniendo en cuenta las cuestiones plasmadas en el diagnóstico y con la mente en mejorar, se desarrolló un proyecto de innovación que buscará llevar a la organización en cuestión a un nivel superior en su proceso de transformación digital. La presente propuesta se basa en la ampliación del portfolio de productos/servicios que Naranja S.A. ofrece dentro de su fintech Naranja X. Aquí, la idea es crear una sección dentro de la fintech donde sus usuarios puedan comprar, vender y almacenar criptomonedas en la billetera virtual mediante el uso de tecnologías blockchain centralizada (es un registro único, consensuado y distribuido en varios nodos de una red. En el caso de las criptomonedas, podemos pensarlo como el libro contable donde se registra cada una de las transacciones.) Dentro de esta plataforma se van a ofrecer las tres monedas que más se utilizan y más conocidas son a nivel mundial: Bitcoin (BTC), Ether (ETH) y Tether (USDT). Las dos primeras presentan una cotización variante ya que están atadas a la oferta y demanda del mercado, mientras que la última se la considera una stablecoin (es una moneda estable canjeable por divisas o dinero Fiat y su cotización siempre se encuentra alrededor de 1 USD). Con la prestación de servicios de blockchain, Naranja X obtendría una ganancia porcentual del total de las transacciones que se realicen entre sus usuarios (funcionando como intermediario). También se les ofrecerá a sus usuarios una tarjeta que funciona igual que una tarjeta de débito normal, pero en vez de poder pagar solamente con dinero Fiat (por ejemplo, pesos argentinos), el usuario también puede realizar compras en criptomonedas, seleccionando desde la aplicación de Naranja X con que moneda pagar. Esto funciona siempre y cuando el comercio en cuestión acepte este medio de pago. Sumado a esto, se desarrolló con la ayuda de la tecnología blockchain otra sección dentro de la fintech denominada “crowdfunding” donde los usuarios de Naranja X pueden presentar sus proyectos a inversionistas para buscar financiamiento. De este modo, si un inversionista está interesado en algún proyecto en específico, puede ayudar al emprendedor a cumplir su sueño y

depende del emprendedor como va a retribuir esa ayuda (puede ser con la devolución del prestamos más intereses, o dándole participación en el proyecto, o lo que acuerden entre las partes). En otras palabras, la idea es realizar una campaña para financiar aquello que se va a ofrecer a cambio de las contribuciones.

Misión-Visión-Valores

Para realizar correctamente la planificación estratégica de la empresa, es necesario tener en cuenta aspectos claves como la misión, visión y valores que la misma posee. De esta manera se podrá corroborar que los mismos sean relevantes con la propuesta planteada y que estén formulados de manera apropiada.

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”

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnológica”

Tanto la visión como la misión de Naranja S.A se consideran apropiadas con la propuesta planteada ya que, a partir de la implementación de este proyecto, Naranja estaría dando un paso más hacia el futuro “evolucionando el negocio actual y desplegando nuevos negocios adyacentes con base digital.” Asimismo, esto demuestra que, ante la necesidad de innovar para mantenerse competitivos, ellos mismos deciden ser parte del cambio y no quedarse desde su perspectiva de observadores esperando a sorprenderse con el mismo

Valores: Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan lograr manteniendo sus valores históricos:

- Alegría en el trabajo: “queremos que las personas sean felices en sus puestos y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”
- Puertas abiertas: “en Naranja siempre encontraras a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”
- Mejora continua: “nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados”

- Pirámide invertida: “toda la empresa esta puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja”

Objetivo General:

Aumentar un 1% la rentabilidad Naranja X con respecto al ejercicio del año anterior, para fines 2027 a través de la ampliación del portfolio de productos/servicios ofrecidos en la misma

Justificación:

Naranja X lleva en el mercado un poco más de un año, y como es sabido en el entorno fintech, los primeros años en este rubro suelen ser muy complicados e inclusive la mayoría de las empresas generan pérdidas. Como se viene mencionando a lo largo del trabajo, el contexto actual de la pandemia no solo ha generado problemas económicos, sino que también ha acelerado el proceso de transformación digital. Ante el miedo a la devaluación y como opción de ahorro, cada vez son más los ciudadanos que deciden apostarle a los criptoactivos. Es por ello que mediante la adopción de criptomonedas en su billetera virtual, Naranja X espera aumentar un 1% la rentabilidad para fines de 2027.

El primer paso para lograr el objetivo, es que Naranja invierta un monto significativo en tecnologías de blockchain para ofrecer el nuevo servicio centralizado dentro de su fintech. Teniendo en cuenta los datos proporcionados por la cámara argentina de fintech sobre la cantidad promedio de transacciones por día (1125) y el monto promedio de transacción (\$3850.5 aproximado ajustado a la inflación), sumado al porcentaje que obtendría Naranja X por ser intermediario en la compra/venta de criptomonedas (en promedio 1,25% = 1.5% para la compra y 1% para la venta), se va a necesitar alrededor de 24 meses en recuperar la inversión. Una vez transcurrido este periodo, se espera obtener la rentabilidad deseada. (Ver cálculos en anexo 4)

En cuanto al plazo del objetivo, el mismo se extiende hasta fines 2027 debido a que se necesita tiempo para desarrollar la tecnología blockchain, 6 meses de prueba para la versión beta antes de salir al mercado, tiempo para capacitar a los empleados de la fintech y tiempo para que el mismo proyecto madure y empiece a dar frutos. De este modo, con la ampliación del portfolio de producto/servicio de su fintech, Naranja X no solo aumentaría la rentabilidad, sino que, a su vez,

estaría creciendo a través de nuevos negocios basados en la tecnología, tal como su misión manifiesta.

Objetivos específicos:

1 - Capacitar al 5% del personal de Naranja X para integrar conceptos claves de la tecnología blockchain al ecosistema de su Fintech, para diciembre 2021.

Justificación:

Actualmente, Naranja X cuenta con alrededor de 250 empleados. En base al análisis de mercado se pudo identificar que las fintech que solamente prestan servicios de blockchain cuentan con un personal que va desde 11 hasta 20 empleados. Como la adopción de esta tecnología va a ser algo nuevo para su fintech, se considera que con la capacitación del 5% del personal ya existente (entre 12 y 13 empleados) va a ser suficiente para avanzar con el proyecto. Es sabido que el proceso de capacitación sobre tecnologías blockchain no es algo fácil, pero aprovechando que Naranja se preocupa por contratar “perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y con una visión exponencial hacia el futuro”, no va a representar un problema. A partir de esto, los empleados conocerían los diversos casos de aplicación en la vida real, entenderían las diferencias entre los distintos tipos de blockchain y el minado, integrarían lenguaje propio de este mundo, comprenderían el alcance legal/contable y obtendrían las herramientas para entender cuáles serán los siguientes cambios que producirá esta tecnología. En cuanto al plazo, toma alrededor de 3-4 meses llevar a cabo este proceso, por lo que si el plan se pone en marcha en julio-agosto, se espera que para octubre-noviembre ya esté finalizado. El costo de capacitación aproximado por empleado es de \$120.000. (Ver Anexo 5)

2 - Aumentar el grado de fidelización de clientes en un 15% hacia la billetera virtual de Naranja X, para fines 2027 implementando la opción de pago con criptomonedas en comercios.

Justificación:

En julio del año pasado se incorporó un nuevo squad de fidelización para brindarle a los clientes la posibilidad de sumar puntos por sus consumos. A partir de la implementación de este proyecto, sumado al desarrollo de una tarjeta de débito con la cual se pueden efectuar compras en criptomonedas (siempre y cuando el comercio acepte el medio de pago), se espera lograr un aumento en la fidelización del 15% en la fintech para mediados de 2027. Este porcentaje esta dado en base a un análisis llevado a cabo por Visa este último año (que ya acepta pagos y transacciones con criptomonedas en algunos países de Europa), en el cual establece que el 25% de todos los usuarios de tarjetas de crédito en América Latina le gustaría experimentar con criptomonedas si los procesadores de pago les dieran la oportunidad de hacerlo. El porcentaje objetivo es menor al establecido por Visa ya que se tienen consideraciones sobre el poco desarrollo tecnológico en el país y la poca cantidad de comercios que aceptan este medio de pago aquí. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo van a ser más y más los comercios que aceptan criptomonedas en sus balances. La idea aquí es, no es solo seguir brindándole a los clientes la posibilidad de sumar puntos por consumo con la tarjeta naranja, sino que también sumen cuando realicen compras en cripto. La manera de medir esto, se va a basar en la frecuencia de uso que el cliente tiene con esta tarjeta. En cuanto al plazo, si bien el análisis de visa es sobre el 2020 y muestra que un importante porcentaje de los tenedores de tarjeta ya quiere empezar a utilizar criptomonedas como medio de pago, se necesita tiempo para el desarrollo tecnológico y cultural en la sociedad.

3 – Aumentar el uso de la plataforma Naranja X en un 30% a partir de la implementación de la herramienta “crowdfunding”, para julio 2025.

Justificación:

Como se destaca en el análisis de mercado, el crowdfunding es una herramienta que ofrece solamente el 6% de las fintech del país y de acuerdo con la cámara argentina de fintech, hasta ahora no ha presentado un gran desarrollo en el mercado. Sin embargo, se espera que el instrumento tenga un mayor grado de crecimiento en el mediano plazo (alrededor de 2 años para Argentina). Teniendo en cuenta que Argentina es famoso por las grandes tasas de interés en los créditos, se crea una oportunidad para que pequeños emprendedores busquen el aporte de capital de un grupo grande de pequeños inversores. Asimismo, quienes patrocinan este emprendimiento son más que financistas ya que al interesarse en el proyecto, asumen diferentes niveles de compromiso en su desarrollo. Actualmente, se considera que el 60% de las fintech esperan un crecimiento de usuarios del 100% en los próximos tres años, por lo que se estima que gracias a la implementación de esta herramienta aumente el uso de la plataforma en un 30%. El porcentaje objetivo es bastante menor en relación a lo esperado con las otras fintechs, debido a que la mayoría de las empresas digitales encuestadas que esperan este resultado llevan muchos años operando, comparado a Naranja X que es medianamente nueva y necesita tiempo para consolidarse (poco más de un año en el mercado). En cuanto al plazo, suponiendo que el plan se pone en funcionamiento mediados de 2022, se toma de referencia el tiempo pronosticado por la cámara de fintech ya que se necesitan varios años para que un proyecto así se consolide en el mercado y de esta manera genere un crecimiento significativo.

Planes de acción

Objetivo Número 1:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Propios	Terceros	
Contactar agencia de capacitación para tecnologías Blockchain	7/6/2021	9/6/2021	Gerencia General	Gerente de Naranja X	-	-	-
Selección del personal que se va a capacitar	29/6/2021	13/7/2021	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Evaluación a todos los empleados de la fintech para medir interés en el rubro y verificar si los perfiles concuerdan con lo necesitado	-	-
Capacitación del personal seleccionado	2/8/2021	2/11/2021	-	ITBA (Escuela de Innovación)	-	Capacitación de 12 empleados de la fintech x \$120.000 c/u	\$120.000 * 12 = \$1.440.000 (Ver anexo 5)
Evaluar conocimiento adquirido en la capacitación	8/11/2021	12/11/2021	Desarrollo de Nuevas Tecnologías	Responsable del Proyecto	Evaluación de desempeño y conocimiento sobre la nueva plataforma y conceptos	-	-
Certificar a los empleados capacitados que estén listos para trabajar en este proyecto.	6/12/2021		Desarrollo de Nuevas Tecnologías	Responsable del Proyecto	Cierre de acción y emisión de certificaciones	-	-

Objetivo 2 y 3:

(cuadro en siguiente página)

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos Físicos		Recursos Económicos
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Propios	Terceros	
Analizar el rubro a partir de los servicios que ofrece la competencia	Principio mayo 2021		Investigación y desarrollo	Equipo de investigación y desarrollo	Dispositivos móviles, computadoras, oficinas, internet, sistemas de comunicación propio,	-	-
Evaluar mercado meta e identificar si existe potencial de crecimiento	Fines mayo 2021		Investigación y desarrollo	Equipo de investigación y desarrollo		-	-
Dialogar con programadores offshore para el desarrollo del nuevo producto/servicio	Principio Junio 2021		Gerencia General	Gerente de Naranja X		-	-
Analizar presupuestos y conveniencia de contratación	Fines Junio 2021		Gerencia General	Gerente de Naranja X		-	-
Elección de los programadores en base a que estan llevando a cabo en el país un proyecto muy similar al planteado	Principio julio 2021		Gerencia General	Gerente de Naranja X		-	-
Desarrollo de plataforma de "crowdfunding" para Naranja X	Principio agosto 2021	Principio octubre 2021	-	MEREHEAD (Fintech and Blockchain solutions)	-	Emprese de prograamción offshore	USD \$5.000 (Ver anexo 6)
Desarrollo de plataforma para el intercambio de criptomonedas a partir de la tecnología blockchain	Principio agosto 2021	Principio diciembre 2021	-	CoinFabrik (Blockchain and Secure Decentralized Solutions)	-	Emprese de prograamción offshore	USD \$165.000 (Ver anexo 7)
Reuniones semanales de programadores con el equipo de Naranja X encaragdo de llevar a cabo el proyecto	Principio agosto 2021	Principio diciembre 2021	Desarrollo de nuevas tecnologías	Responsable del proyecto y CoinFabrik	Internet, salas de conferencia, computadoras propias	-	-
Desarrollo de la tarjeta de débito que también acepte transacciones en criptomonedas, eligiendo desde la app de Naranja X con que pagar	Principio diciembre 2021	Fines diciembre 2021	-	CoinFabrik (Blockchain and Secure Decentralized Solutions)	-	Emprese de prograamción offshore	USD \$10.000 (Ver anexo 7)
Prueba de versión Beta para empleados de Naranja X	Principio enero 2022	Fines junio 2022	Desarrollo de nuevas tecnologías	Responsable del proyecto	Dispositivos móviles, computadoras, oficinas, internet, sistemas de comunicación propio, sistemas de medición propios	-	-
Campaña de Marketing con el fin de tener público cautivo una vez que se lance la nueva versión de Naranja X	Principio enero 2022	Fines junio 2022	Marketing	Responsable del proyecto / Responsable del area de marketing		-	-
Relanzamiento de Naranja X actualizado con los nuevos servicios	Principio julio 2022	-	Gerencia General	Gerente de Naranja X		-	-
Incorporar indice de medición de fidelización a partir de la frecuencia de uso de la tarjeta	Principio julio 2022	-	Marketing	Squad de fidelización		-	-
Medir si se logro el incremento de uso de Naranja X a partir de la implementacion de la herramienta "crowdfunding"	Principio julio 2022	Fines julio 2025	Desarrollo de nuevas tecnologías	Responsable del proyecto		-	-
Comunicar resultados al gerente de la fintech	Fines julio 2025		Desarrollo de nuevas tecnologías	Responsable del proyecto		-	-
Comunicar resultados al gerente de la fintech	Fines julio 2027		Desarrollo de nuevas tecnologías	Responsable del proyecto		-	-

Presupuesto:

Presupuesto del proyecto				
Objetivo 1	Costo		Costo final	Observaciones
Capacitación del personal seleccionado	\$ ARG	120.000 c/u (ver anexo 5)	\$1.440.000 pesos	Se capacitaran 12 empelados
Total Plan de Acción	\$ ARG	\$ 1.440.000		
Objetivo 2 y 3	Costo		Costo final	Observaciones
Desarrollo de herramienta "crowdfunding"	\$ USD	5.000 (ver anexo 6)	\$500.000 pesos argentinos	Se toma en consideración el valor dólar oficial al 12/6/21 del Banco Nación = \$100 arg.
Desarrollo de plataforma para el intercambio de criptomonedas a partir de la tecnología Blockchain	\$ USD	165.000 (Ver anexo 7)	\$16.500.000 pesos argentinos	Se toma en consideración el valor dólar oficial al 12/6/21 del Banco Nación = \$100 arg.
Desarrollo de la tarjeta de débito que también acepte transacciones en criptomonedas, eligiendo desde la app de Naranja X con que pagar	\$ USD	10.000 (Ver anexo 7)	\$1.000.000 pesos argentinos	Se toma en consideración el valor dólar oficial al 12/6/21 del Banco Nación = \$100 arg.
Campaña de Marketing para dar a conocer la nueva versión de Naranja X	-	-	-	Se considera costo implicito dentro de la misma estructura de marketing de Naranja
Total Plan de Acción	\$ ARG	\$ 18.000.000		
Total Planes de Acción	\$ ARG	\$ 19.440.000		

Para el correcto entendimiento del flujo de fondos, cabe aclarar que se utilizaron ciertos valores como la tasa de inflación REM para calcular el promedio inflacionario de los últimos 4 años. En base a estos datos históricos, se hizo una estimación de la tasa de inflación para el periodo proyectado (5 años mas). También, se tiene en cuenta el impuesto a las ganancias del 30% y la tasa de referencia LELIQ del 38% (se utilizará más adelante en el apartado del VAN y TIR). Todos estos valores se pueden apreciar en la siguiente imagen a continuación:

Estimación de la inflación (REM)	
2018	47,65
2019	53,83
2020	36,15
2021	46,28
Promedio para el periodo (%)	45,98
Estimación futura	45%

Imp. a las ganancias	30%
Tasa LELIQ	38%

(Fuente: elaboración propia)

Retorno sobre la Inversión (ROI):

ROI	
Beneficios	80.756.356
Costos	19.440.000
ROI	315%

(Fuente: elaboración propia)

El ROI es el valor económico generado como resultado de distintas acciones realizadas (Planes de Acción). Este indicador se obtiene calculando $((\text{Beneficios} - \text{Costos de la Inversión}) / \text{Costos de la inversión}) \times 100$. Luego de realizar este cálculo, se obtuvo un ROI de 315%. Este valor implica que por cada peso que la empresa invierta obtendrá una ganancia de alrededor de 3,15 pesos.

Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):

Inversión a realizar	-\$ 19.440.000,00
Flujo del período 1 (mitad de periodo)	\$ 2.251.821,30
Flujo del período 2	\$ 6.530.292,56
Flujo del período 3	\$ 9.468.909,84
Flujo del período 4	\$ 13.729.811,48
Flujo del período 5	\$ 19.908.388,34
Flujo del período 6	\$ 28.867.132,55
VAN	845.536
TIR	40%

(Fuente: elaboración propia)

Tanto el valor actual neto (VAN) como la tasa interna de retorno (TIR) son uno de los indicadores más conocidos y utilizados a la hora de determinar la viabilidad de un proyecto.

Como se aprecia en la imagen de arriba, el VAN de este proyecto es \$845.536. Este resultado se obtiene utilizando la fórmula de VNA en Excel, la tasa LELIQ del 38%, los flujos generados en cada período y la inversión necesaria. Al haber obtenido un resultado positivo (mayor a 0), se considera conveniente llevar a cabo este proyecto.

Por otro lado, la TIR es la tasa de interés con la cual el valor actual neto de una inversión sea igual a cero. Como se puede ver, la TIR del proyecto refleja un 40%, lo que implica que al ser mayor que la tasa LELIQ (38%) en dos puntos, el proyecto es rentable.

Finalmente, el aumento de rentabilidad que generaría el proyecto de inversión no solo es suficiente como para lograr el objetivo planteado, sino que el mismo se encuentra algunos decimales por encima de la meta inicial. En la imagen a continuación se puede observar la rentabilidad que generan las acciones en relación al ejercicio del año anterior (ver anexo 9).

Resultado del ejercicio al 31/12/20	\$ 3.315.982.000
Ganancias esperadas para el periodo analizado	\$ 61.316.356
Incremento de rentabilidad obtenido a partir de la implementación de la propuesta	1,85%

(Fuente: elaboración propia)

Conclusiones y Recomendaciones Profesionales

Como conclusión final del informe y a partir de los datos analizados, se puede decir que Naranja S.A. se encuentra en perfecta posición para ampliar la cartera de productos/servicios ofrecidos dentro de su fintech Naranja X. Si bien la empresa actualmente no cuenta con ninguna problemática en específico, mediante la implementación de una planificación estratégica y con la mente en mejorar, se busca llevar a la organización en cuestión a un nivel más elevado en su proceso de transformación digital comenzado en el año 2017.

Se estima que, si la empresa decide llevar a cabo el proyecto de inversión, no solo obtendría enormes beneficios aumentando así su rentabilidad, sino que también desarrollaría una ventaja competitiva frente a sus rivales en cuanto al desarrollo tecnológico. Aunque la inversión a realizar es alta, y más teniendo en cuenta la situación social y económica que está atravesando el país, los indicadores VAN, TIR y ROI aseguran un muy buen pronóstico tanto de los beneficios como de la rentabilidad que la empresa lograría obtener mediante la aplicación de esta propuesta.

En cuanto al objetivo general planteado, cabe destacar que no solamente se logra, sino que el porcentaje aumentado (1,85%) de la rentabilidad estaría algunos decimales arriba de lo esperado inicialmente (1%).

En el desarrollo de este proyecto, se tuvieron en cuenta costos altísimos en la contratación de programadores off-shore para llevar a cabo el desarrollo de la tecnología blockchain ya que no se tuvo suficiente conocimiento como para saber si Naranja X contaba con los equipos de back-end, front-end, UX/UI y blockchain necesarios (equipos necesarios trabajando en conjunto para el desarrollo de la plataforma). En el caso de que la fintech de Naranja cuente con estos perfiles, se considera que la inversión inicial sería menor (ya que es trabajo interno y no contratación a terceros) y consecuentemente la rentabilidad del proyecto mayor.

Finalmente, si bien del mundo crypto se conoce muy poco y es imposible saber que va a pasar en un futuro cercano, existe gran potencial de crecimiento y muchísimo por experimentar, ya que cada vez son más las personas, empresas y países que deciden adoptar las criptomonedas en sus portfolios para operaciones diarias. .

Bibliografía

- AA Economía. (Diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.aa.com.tr/es/econom%C3%ADa/el-desempleo-en-argentina-se-ubic%C3%B3-en-un-9-7-en-tercer-trimestre-de-2019/1677799#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica,se%20encontraba%20en%20un%209%25>
- Acton Institute. (25 de Febrero de 2020). Obtenido de https://www.acton.org/global/article/2020/02/25/argentina-esta-cayendo-en-el-caos-economico?utm_term=argentina%20econ%C3%B3mica&utm_campaign=Spanish+Ads&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9098040689&hsa_cam=1465251833&hsa_grp=98412320298&hsa_ad=421
- Acton Institute. (25 de Febrero de 2020). Obtenido de https://www.acton.org/global/article/2020/02/25/argentina-esta-cayendo-en-el-caos-economico?utm_term=argentina%20econ%C3%B3mica&utm_campaign=Spanish+Ads&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9098040689&hsa_cam=1465251833&hsa_grp=98412320298&hsa_ad=421
- Agencia EFE. (12 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/argentina-afronta-una-situacion-social-critica-y-un-aumento-de-la-pobreza/20000013-4317938>
- ámbito. (11 de Febrero de 2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/fintech/bancos-vs-la-mayor-rivalidad-se-da-la-oferta-credito-n5082161>
- ámbito. (Enero de 2021). *ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/criptomonedas/advierten-que-el-71-los-argentinos-estan-interesados-las-n5161762>
- America Retail. (1 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.america-retail.com/argentina/el-ecommerce-crecio-134-durante-la-pandemia/>
- Antiporovich, N. (Mayo de 2021). *Criptonoticias*. Obtenido de <https://www.criptonoticias.com/negocios/9-fintechs-argentina-industria-bitcoin-blockchains/#:~:text=Las%20compa%C3%B1as%20socioas%20de%20la,Lemon%20Cash%2C%20Bitex%20y%20Ripio.>
- Antón, M. (Mayo de 2021). *iProUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/22433-fintech-cuantas-hay-en-la-argentina-y-por-que-crecen>
- BBVA . (Diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-primer-banco-en-emitir-tarjetas-de-plastico-reciclado-en-argentina/>
- Camara Argentina de Fintech. (2018). *Informe Ecosistema Fintech Argentino*. Buenos Aires.

- Camara Argentina de Fintech. (2020). *Estudio Fintech 2020*. Buenos Aires.
- Canvas. (2019). *Capacitación en números*. Córdoba.
- Canvas. (2019). *Características dominantes del sector*. Córdoba.
- Canvas. (2019). *Comformacion del equipo*. Cordoba.
- Canvas. (2019). *Detalle de Producto, servicio o acciones que la organización genera*. Córdoba.
- Canvas. (2019). *Evolución digital*. Córdoba.
- Canvas. (2019). *Política para evaluar proveedores*. Córdoba.
- Clarín. (Noviembre de 2020). Obtenido de https://www.clarin.com/economia/nuevas-regulaciones-deberan-cumplir-empresas-fintech_0_hwikVIGw8.html
- Coinbase. (Abril de 2021). Obtenido de <https://www.coinbase.com/card>
- Departamento del Derecho de Medio Ambiente. (Agosto de 2019). Obtenido de <https://medioambiente.uexternado.edu.co/el-riesgo-ambiental-en-las-operaciones-financieras-y-bancarias/>
- Departamento del Derecho del Medio Ambiente. (s.f.). Obtenido de 2019: <https://medioambiente.uexternado.edu.co/el-riesgo-ambiental-en-las-operaciones-financieras-y-bancarias/>
- DW. (2020). Obtenido de <https://www.dw.com/es/argentina-cerr%C3%B3-2020-con-una-inflaci%C3%B3n-de-36/a-56229478#:~:text=Argentina%20registr%C3%B3%20una%20inflaci%C3%B3n%20acumulada,alta%20de%20todo%20el%20a%C3%B1o>
- Ealde Business school . (Julio de 2019). Obtenido de <https://www.ealde.es/fintech-finanzas-digitales/>
- Economía Sustentable. (9 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://economiasustentable.com/noticias/estos-20-bancos-argentinos-ya-firmaron-el-protocolo-de-finanzas-sustentables-en-que-consiste>
- Economipedia. (2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competencia-directa.html>
- El Impacto de las Fintech en las Entidades Financieras. (Diciembre de 2017). Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/kpmg-paper-impacto-fintech-en-entidades-financieras-nov-2017.pdf>
- Foletti, N. (12 de 12 de 2020). *iProUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/18923-bitcoin-que-podes-comprar-en-argentina>

- Gonzalez Millán, J. J., & Rodriguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeacion estartegica*. Espana : Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración Estratégica*. Cengage Learning Editores, S.A.
- IEBS. (2021). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-blockchain-fintech-business-tech-finanzas/>
- IEBS. (2021). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/crowdfunding-micromecenazgo-conjucion-personas-proyectos-finanzas/>
- INDEC. (25 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2011%20%25>
- INDEC. (31 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46#:~:text=INDEC%3A%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%C3%ADstica%20y%20Censos%20de%20la%20Rep%C3%ABlica%20Argentina&text=Los%20resultados%20del%20segundo%20semestre,%20%25%20de%20las%20personas>
- Infobae. (9 de agosto de 2018). Obtenido de <https://www.infobae.com/cripto247/mercados/2018/08/09/se-entero-de-bitcoin-mientras-hacia-reposo-en-indonesia-y-fundo-satoshitango-uno-de-los-exchanges-mas-importantes-de-argentina/#:~:text=Junto%20con%20los%20socios%20Nicol%C3%A1s,%E2%80%9CEI%20concepto%20>
- Infobae. (Diciembre de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/12/27/con-el-avance-de-los-pagos-digitales-las-fintech-fue-uno-de-los-pocos-sectores-que-ganaron-en-la-pandemia/#:~:text=La%20mayor%20aparici%C3%B3n%20de%20compa%C3%B1as%20de%20servicios%20financieros,%20%20en%202020>
- InfoLEG. (Febrero de 1977). Obtenido de [http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm#:~:text=1%C2%B0%20de%20la%20Ley,31%2F10%2F2003\).&text=ARTICULO%207%C2%BA%20%E2%80%94%20Las%20entidades%20comprendidas,requerir%C3%A1%20tambi%C3%A9n%20su%20autorizaci%C3%B3n](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm#:~:text=1%C2%B0%20de%20la%20Ley,31%2F10%2F2003).&text=ARTICULO%207%C2%BA%20%E2%80%94%20Las%20entidades%20comprendidas,requerir%C3%A1%20tambi%C3%A9n%20su%20autorizaci%C3%B3n)
- iProUP. (s.f.). Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/17893-por-que-los-bancos-se-ven-amenazados-ante-las-fintech>
- iProUP. (28 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/17893-por-que-los-bancos-se-ven-amenazados-ante-las-fintech>
- iProUP. (Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/17893-por-que-los-bancos-se-ven-amenazados-ante-las-fintech>

- iProUP. (Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/17893-por-que-los-bancos-se-ven-amenazados-ante-las-fintech>
- iProup. (Marzo de 2021). *iProup*. Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/20989-visa-el-25-de-los-latinoamericanos-quiere-criptomonedas>
- Juan Merodia. (Febrero de 2016). Obtenido de <https://www.finnovating.com/news/banca-tradicional-fintech-conflicto-colaboracion/>
- La Nacion. (21 de Abril de 2021). Obtenido de https://www.lanacion.com.ar/dolar-hoy/?gclid=CjwKCAjwmv-DBhAMEiwA7xYrd3jqGbCEx4nlqFQpfMzkFCcC8dOmZlaVHTl4y7uU1pEYtF-Q6O2c7BoCBXIQAvD_BwE
- Mgter. Mengo, S. (2021). *Formulacion de Estrategias*. Cordoba.
- Mintzberg, H. (1998). *El Proceso Estrategico*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A.
- Naranja. (2019). *Gestión de proveedores*. Córdoba.
- Naranja. (2019). *Historia*. Córdoba.
- Naranja. (2019). *La Organización: su estructura y dinámica*. C;ordoba.
- Naranja. (2019). *Personas, Grupos, que componen la comunidad organizacional*. Cordoba.
- Naranja. (Abril de 2021). Obtenido de <https://www.naranja.com/ayuda/busqueda?q=Cu%C3%A1nto%20tarda%20en%20llegar%20mi%20tarjeta%20Naranja%3F&suggestion=false>
- Pablo Wahren. (Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.celag.org/radiografia-del-sistema-tributario-argentino/#:~:text=En%20Argentina%20la%20presi%C3%B3n%20impositiva,asciende%20a%2034%2C2%25>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva - Tecnica para el analisis de los sectores industriales y de la Competencia*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E., & Miller, V. E. (2020). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>
- PWC. (2020). Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/la-influencia-fintech-renueva-industria-financiera-en-argentina.html>
- PwC Argentina. (2020). *La Influencia de las Fintech renueva la Industria Financiera*. Buenos Aires.

Rankia. (Junio de 2019). Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/mejores-tarjetas/4275718-que-son-ppsp-proveedores-servicios-pago>

Rodríguez, L. (Junio de 2021). *Perfil*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/crece-el-mercado-por-las-criptomonedas-en-el-pais.phtml>

Santander. (2020). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tejero Vacas, A. (12 de 2020). *télam*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202012/539120-la-cantidad-de-argentinos-que-compraron-criptomonedas-se-cuadruplico-en-2020.html>

Thompson, P., & Gamble, S. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: Interamerican Editores S.A.

Thompson, Wunderman. (Febrero de 2021). *Criptomonedas: la ola que mueve la economía*. Obtenido de <https://wundermanthompson.com.ar/assets/pdf/infografia-criptomonedas-la-ola-que-mueve-la-economia.pdf>

Wikipedia. (2021). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Coinbase_Inc

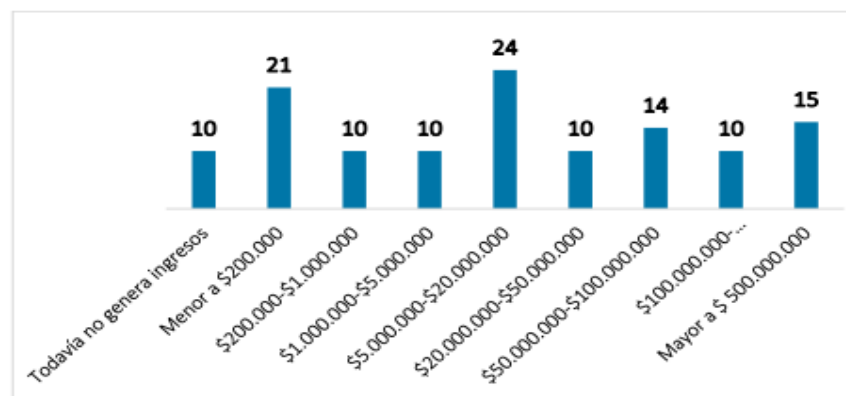
Wikipedia. (2021). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Problemas_ambientales_de_Argentina#:~:text=Los%20principales%20problemas%20ambientales%20son,Argentina%20como%20a%20su%20poblaci%C3%B3n

Anexos

Anexo 1:

Cantidad de Empresas por rango de facturación

Cantidad de empresas por rango de facturación anual

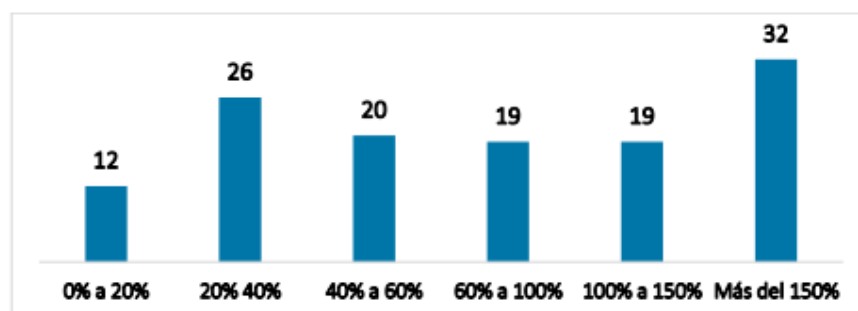


Fuente: Deloitte, 2020. EEF20.

Anexo 2:

Página 20 cámara argentina de fintech

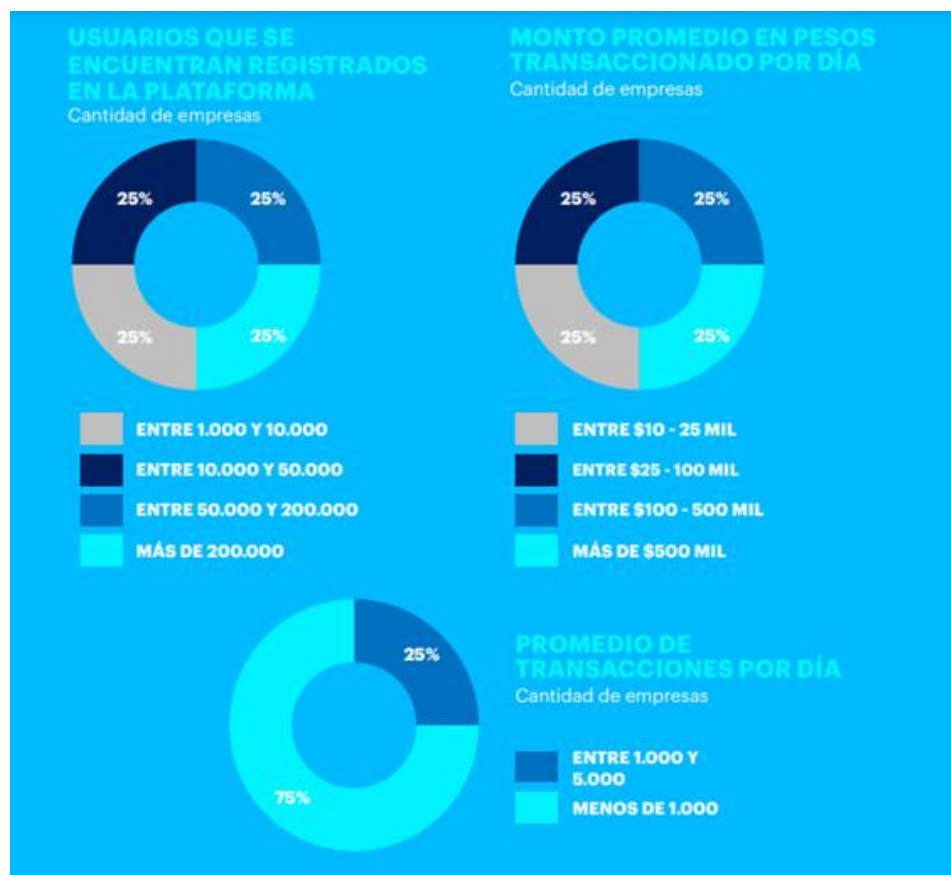
Cantidad de empresas por rango de crecimiento esperado en la facturación anual para el año 2020



Fuente: Deloitte, 2020. EEF20.

Anexo 3:

Cámara Argentina de fintech (2017)



Anexo 4:

En base a datos proporcionados por la cámara argentina de fintech (2017)

Promedio de transacciones por día: 11 empresas (75% de las empresas menos de 1000, 25% restante entre 1000 y 3000).

$11 / 4 = 2.75$ (representa el 25% del sector)

$2.75 * 3 = 8.25$ (representando el 75%) * 500 (transacciones al día) = 4125 transacciones al día por el 75% de las empresas del sector.

2.75 (25% restante) * 3000 (transacciones al día) = 8250 transacciones al día por el 25% de las empresas del sector.

$4125 + 8250 = 12375$ transacciones realizadas al día.

$12375 / 11$ empresas = 1125 transacciones promedio al día x empresa.

Monto total transaccionado al día en el sector: 11 empresas (25% entre 10 - 25 mil pesos, 25% entre 25 - 100 mil pesos, 25% entre 100 – 500 mil pesos, 25% más de 500 mil pesos).

$11 / 4 = 2.75$ (representa el 25% del sector)

Se tendrá en cuenta un promedio de los rangos de los valores que representa cada 25% del sector.

$2.75 * \$ 17500 = \$ 48125$

$2.75 * \$ 62500 = \$ 171875$

$2.75 * \$ 300000 = \$ 825000$

$2.75 * \$ 500000 = \$ 1375000$

$\$ 48125 + \$ 171875 + \$ 825000 + \$ 1375000 = \$ 2.420.000$ transaccionados en un día en el sector.

Monto promedio de transacción:

$\$ 2420000$ (total transaccionado al día en el sector) / 12375 (total de transacciones al día en el sector) = **$\$ 195.56$**

Considerando que la inflación promedio en los últimos 4 años es del 45%, el monto promedio de transacción para el 2021 es de: **$\$ 864.47$** .

Asimismo, teniendo en cuenta que el proyecto se extiende hasta mediados de 2027, se tiene en consideración este factor y basándose en datos históricos, se estima que la inflación anual va a ser igual que la de estos últimos años, alrededor del 45%.

Debido a esto, se debe ajustar a la inflación de cada año el monto promedio transaccionado:

2021: \$ 864.45

2026: \$ 5540.93

2022: \$ 1253.46

2027: \$ 8034.34

2023: \$ 1817.52

2024: \$ 2635.4

2025: \$ 3821.3

La suma del monto promedio de transacciones al día para estos años es: **\$ 23102.98** (difiere en \$ 800 con respecto a la suma de los valores anteriores, porque en el cálculo de este número se tuvieron en cuenta todos los decimales y no solamente 2).

En base a esto, concluimos que el monto promedio transaccionado para este plazo es de: $\$23102.98 / 6$ (años) = **\$ 3850.5** (monto promedio de la transacción por día durante el plazo analizado.)

Anexo 5:

Costos y plazo de curso de capacitación para tecnologías Blockchain



BLOCKCHAIN: CRIPTOMONEDAS Y CONTRATOS INTELIGENTES

— ÁREA
FINTECH

— MODALIDAD
A Distancia

— ESTADO
Cursando

— REUNIÓN INFORMATIVA
-

— INICIO / FINALIZACIÓN
13 / 04 / 2021 al 13 / 07 / 2021

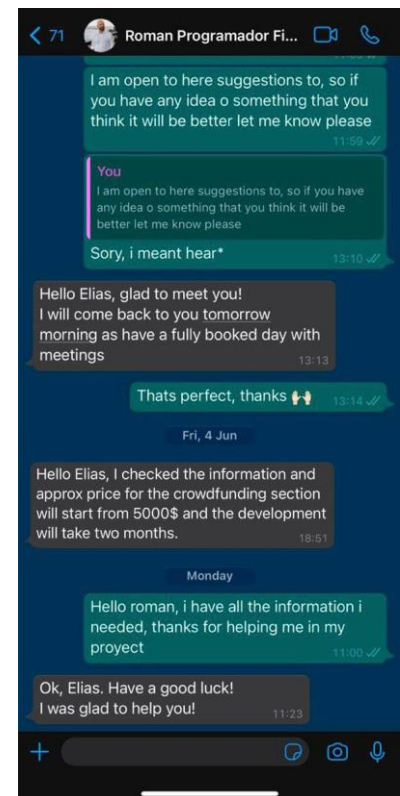
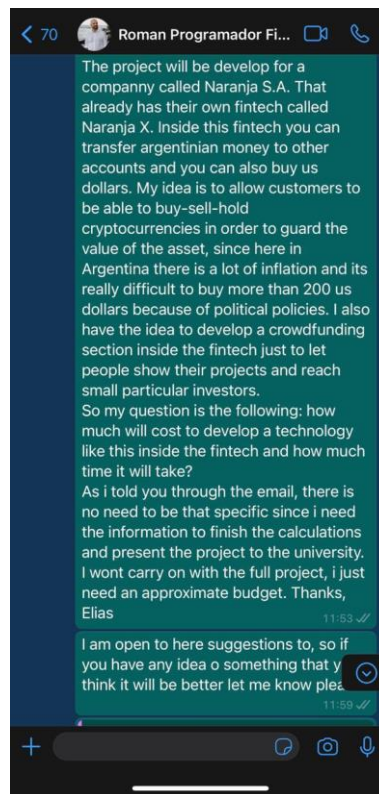
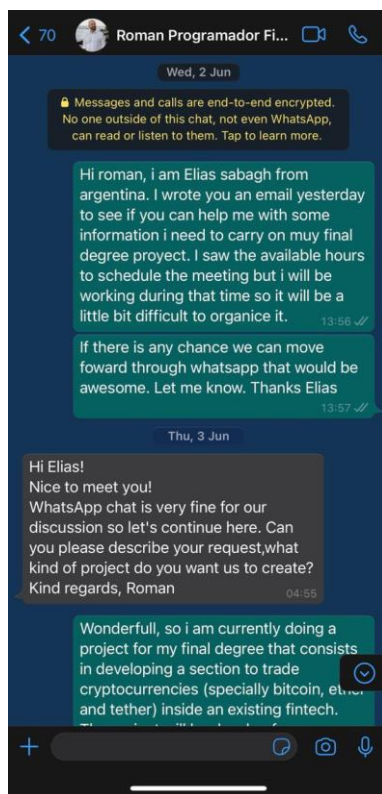
Educación ejecutiva
Tel: (+54 11) 3754-4843/4848
educacionejecutiva@itba.edu.ar

FORMULARIO DE CONSULTA

VER MÁS PROGRAMAS

Anexo 6:

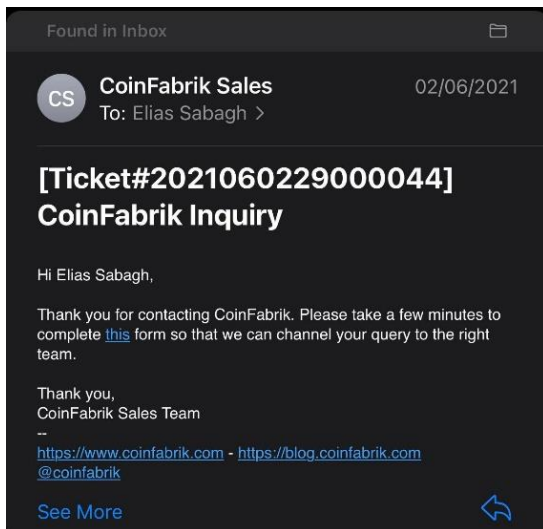
Costos y plazo para desarrollo de herramienta “crowdfunding”:



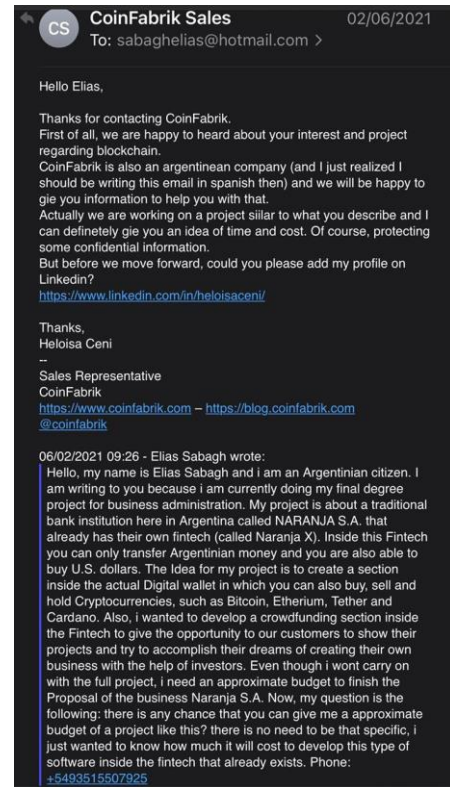
Anexo 7:

Costos y plazo para desarrollo de plataforma para exchange de criptomonedas y tarjeta cripto:

1-



2-



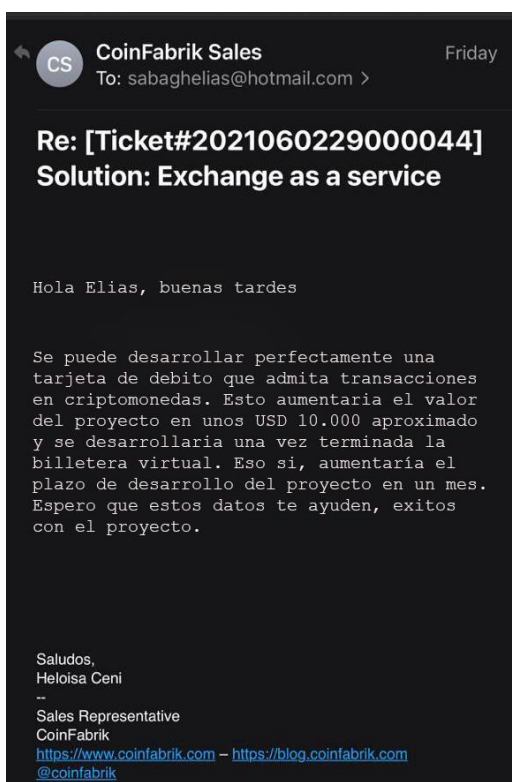
3-



4-



5-



Anexo 8:

Datos tenidos en cuenta para calcular ingresos y ganancia en cada período en el flujo de caja:

Promedio de transacciones por día	Monto promedio de la transacción por año		
1125	2022	\$	1.253,46
Cantidad de días al año	2023	\$	1.817,52
365	2024	\$	2.635,40
Comisión por el servicio	2025	\$	3.821,30
1,25%	2026	\$	5.540,93
	2027	\$	8.034,34

Anexo 9:

Estados Financieros de Tarjeta Naranja S.A. correspondientes al ejercicio económico iniciado el 1 de enero de 2020 y finalizado el 31 de diciembre de 2020. (Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos)

CUADRO DE RESULTADO COMPARATIVO

	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Total ingresos operativos	37.135.216	38.633.297	43.495.799	30.489.425
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	32.692.247	31.977.898	34.600.177	27.153.294
Total egresos operativos	(22.240.718)	(22.800.574)	(26.814.644)	(16.641.688)
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	(26.393)	(12.568)	942	6.541
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda	(5.151.386)	(6.681.946)	(7.138.591)	(3.535.108)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	5.273.750	2.482.810	647.884	6.983.039
Impuesto a las ganancias	(1.957.768)	(625.334)	(3.249.005)	(3.730.188)
Resultado neto del periodo	3.315.982	1.857.476	(2.601.121)	3.252.851