

Planificación estratégica para optar por el título de Licenciado en Administración
Planificación estratégica para Tarjeta Naranja.



Universidad Siglo 21

Lautaro D'monte

DNI: 39622909

Tutora: Barron, Patricia

Ciudad: Córdoba

Año 2021

Índice

Índice.....	2
Resumen	4
Palabras claves	4
Abstract	4
Keywords	5
Introducción	6
Capitulo I. Análisis de la situación.....	9
Macroentorno.....	9
P.E.S.T.E.L.....	9
Microentorno:	15
Cinco fuerzas de Porter.....	15
Análisis del mercado:	17
Cadena de valor.....	18
Actividades primarias.	18
CAPITULO II: Marco Teórico.....	22
Capitulo III: Conclusiones diagnósticas.	24
Capitulo IV: Plan de implementación.	26
Propuesta de aplicación.	26
Objetivo general	26
Planes de acción.....	28
Objetivo específico n°1.....	28
Tabla 1. Cronograma de plan de acción n°1	29
Objetivo específico n° 2.....	30
Tabla 2. Cronograma de plan de acción n°2	30
Objetivo específico n° 3.....	30
Diagrama de Gantt.....	32
Tabla n°4. Diagrama de Gantt. Plan de acción 1	32
Tabla n°5. Diagrama de Gantt. Plan de acción 2	32
Tabla n°6. Diagrama de Gantt. Plan de acción 3	32
Presupuesto.....	33
Tabla n° 7. Presupuesto.....	33
Evaluación financiera	33
VAN Y TIR.....	33
Tabla n° 8.....	33

ROI	34
Tabla n° 9.....	34
Capítulo V: Conclusión.....	34
Capítulo VI: Recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	36
Anexo	38
Anexo 1.....	38
Anexo 2.....	38
Anexo 3.....	38
Anexo 4.....	39
Anexo 5.....	40
Anexo 6.....	40
Anexo 7.....	40
Anexo 8.....	41
Anexo 9.....	42

Resumen

En el presente reporte se podrá observar el desarrollo integral de una planificación estratégica que permita a la empresa Naranja S.A lograr el incremento de la rentabilidad un 10% a partir del año 2022. Esto se alcanzará a través de las estrategias de penetración de nuevos mercados y diversificación concéntrica. Más específicamente mediante el desarrollo de un nuevo producto basado en la tecnología, este producto se trata de una moneda digital que tenga la función de ser una alternativa tecnológica de un medio de pago, ahorro o inversión dentro de la comunidad de Naranja, que está representada por 4.5 millones de clientes y miles de locales en todo el país. Respalda económica por la empresa mediante una moneda fiduciaria estable, en este caso el dólar, logrando así otorgar una estabilidad económica.

A lo largo del reporte se realizara un exhaustivo análisis interno y externo basado en el marco teórico de varios autores.

Dicho objetivo será llevado a cabo por tres planes de acción detallados y estará respaldado por una evaluación financiera que abala con resultados positivos y totalmente alcanzables para la organización.

Palabras claves

Fintech- Moneda- Digital- Tecnología- Comunidad- Virtual

Abstract

In this report it will be possible to observe the integral development of a strategic planning that allows the company Naranja SA to achieve an increase in profitability by 10% as of the year 2022. This will be achieved through the penetration strategies of new markets and concentric diversification. More specifically through the development of a new product based on technology, this product is a digital currency that has the function of being a technological alternative of a means of payment, savings or investment within the Orange community, which is represented by 4.5 million customers and thousands of stores throughout the country. Economically supported by the company through a stable fiat currency, in this case the dollar, thus achieving economic stability.

Throughout the report, an exhaustive internal and external analysis will be carried out based on the theoretical framework of several authors.

This objective will be carried out by three detailed action plans and will be supported by a financial evaluation that endorses with positive and totally achievable results for the organization.

Keywords

Fintech- Currency- Digital- Technology- Community- Virtual

Introducción

En el reporte que se llevara a cabo a continuación sobre la empresa Tarjeta Naranja se busca implementar, a través de una planificación estratégica, nuevas metodologías financieras basadas en la tecnología, puntualmente en el campo de criptomonedas, con el fin de darle continuidad al proyecto de evolución digital que propone la empresa como pilar. Para lograr este propósito se implementaran las estrategias de penetración de mercado y diversificación concéntrica

La historia del grupo se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió.

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1 500 000 tarjetas activas que operan y a los más de 100 000 comercios.

En 1995, Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares.

Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento.

Desde sus inicios, Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud que en la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país.

En el año 2002, Naranja integró a la empresa el área de Marketing. El objetivo primordial de agregar un nuevo grupo de trabajo consistía en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para conservar informados a los clientes de los beneficios que pueden encontrar y al directorio de todo lo que pasa en el mercado a nivel nacional.

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital.

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales.

En la actualidad teniendo en cuenta la tendencia de los nuevos negocios, la misión que sigue la organización; “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja reporte de sustentabilidad, 2019) Y la capacidad de llegada de la tarjeta debido a la gran cantidad de clientes, proveedores y personal que posee distribuidos a lo largo y ancho del país, sumado a la fidelización que estas personas poseen con la marca. Se propone a través de este reporte una planificación estratégica que continúe con el crecimiento tecnológico y la formación de experiencias únicas mediante las estrategias de penetración de mercado y de diversificación concéntrica, incrementando la participación en el mercado de Naranja X y creando una moneda digital. Esto le permitirá adentrarse en el nuevo mundo financiero de las criptomonedas y fidelizar aún más la comunidad conformada por todas las personas y empresas de Naranja logrando que cada vez estén más conectadas y así obtener mayores experiencias y beneficios de cada integrante de la comunidad.

Ya en Argentina algunas empresas les da la posibilidad a los usuarios de utilizar este método de pago, como por ejemplo Mercado Libre donde nos cuenta que “Comprar propiedades con Bitcoin en Argentina ya es una realidad. La digitalización junto a la combinación de las nuevas tecnologías permitió nuevas formas de realizar operaciones comerciales. Hoy podés comprar tu próximo inmueble con cualquier criptomoneda.” (Mercado Libre, 2021, s.f.)

Existen empresas argentinas que brindan servicios financieros que operan con monedas digitales, este es el caso de SeSocio y Buen Bit que debido a la inestabilidad económica, las restricciones con el dólar y la pandemia han crecido notablemente el último año.

Según Gastón Krasny, CEO de SeSocio, el boom de nuevos usuarios los llevó a crecer más de 10 veces en el último año, con picos importantes de nuevas cuentas en diciembre, enero y abril.

“Las plataformas digitales democratizaron herramientas de inversión para personas que nunca habían invertido más allá que en un plazo fijo o comprar en dólares. Con las cripto pueden comprar un activo que está atado a la cotización del dólar y que pueden reinvertir de distintas formas. Es un cambio muy grande”.

Plataformas como Buen Bit, que permite comprar DAI con una transferencia bancaria, ganaron espacio y usuarios en aquel tiempo, aunque la demanda de los usuarios por nuevas opciones los llevó a ofrecer BTC y ETH en los últimos meses.

(Clarín , s.f.)

Capítulo I. Análisis de la situación.

Macroentorno

P.E.S.T.E.L

Factores políticos:

Frente a la necesidad de continuar facilitando las gestiones vinculadas a la Administración Federal de Ingresos Públicos y acompañar a las personas contribuyentes en este contexto, se establece una nueva prórroga de herramientas de la AFIP hasta el 31 de julio de 2021. De este modo se sostiene la utilización obligatoria del servicio con Clave Fiscal denominado “Presentaciones Digitales”, así como su utilización para que las personas que requieran acreditar su condición de apoderados de personas humanas o representantes legales de personas jurídicas suministren la documentación necesaria a esos fines. De igual modo se extiende la eximición a los contribuyentes y responsables de la obligación de registrar los datos biométricos ante las dependencias del Organismo, así como la asignación del Nivel de Seguridad 3 para las solicitudes de blanqueo de la Clave Fiscal que se realicen a través de cajeros automáticos habilitados.

(Gobierno de la nación Argentina , s.f.)

Factores económicos:

La situación argentina para el primer trimestre 2021 sigue teniendo como protagonista a la pandemia, el COVID-19 golpeó muy fuerte a la economía Argentina que anota su tercer año consecutivo de recesión. Con la segunda ola de contagios en vista, el Gobierno está negociando un nuevo programa con el FMI que podría ser crucial para el crecimiento sostenible del país.

Para esto es importante tener en cuenta los puntos clave.

El PIB mundial se expandirá alrededor de 5,3% en 2021 y 4,1% en 2022 después de haber caído aproximadamente 2,6% en 2020. En el corto plazo el crecimiento será afectado por la evolución más negativa de la pandemia en muchos países.

Recortamos a 11% la caída del PIB de Argentina en 2020 por mejores datos del tercer trimestre del 2020 que los esperados. Debido a la elevada informalidad del mercado de trabajo y a la falta de dinamismo de la economía pronosticamos una lenta disminución del desempleo.

El déficit fiscal primario en 2020 fue de 6,5% del PIB. El Ministerio de Economía mostró mayor responsabilidad fiscal en el cuarto trimestre 2020 y para 2021 esperamos un déficit fiscal primario de 4% del PIB.

La suba de precios en 2020 fue contenida por la recesión, el retraso cambiario y el congelamiento de precios regulados. Mantenemos nuestro escenario base de 50% de inflación para 2021 que incorpora el elevado desequilibrio monetario, una débil actitud de política monetaria y las correcciones de parte de los atrasos cambiarios y tarifario acumulados en el año del COVID-19.

Cualquier programa macroeconómico consensuado con el FMI deberá incluir una consolidación fiscal sólida para que la deuda sea sostenible con alta probabilidad. Ello reduce en alguna medida las chances de lanzamiento del nuevo programa antes de las elecciones legislativas, por lo que cabría esperar sólo anuncios de avances parciales hasta entonces.

Para el segundo trimestre se espera una recuperación de la economía, tras la caída de 9,9% en 2020, avanza a un ritmo por encima del esperado, aunque es heterogénea entre sectores. La situación sanitaria todavía es desafiante, en un 2021 signado también por las elecciones de medio término en octubre.

Se espera un crecimiento del PIB mundial de 5,9% en 2021, traccionado por el muy buen desempeño de China y EE. UU. Para Argentina proyectamos un crecimiento económico de 7% este año, con un ritmo de recuperación decreciente a lo largo de los trimestres.

La pandemia dejó en el país dos desequilibrios macroeconómicos: 1) un déficit fiscal récord en los últimos 40 años, y 2) un exceso de pesos que la economía debe procesar, producto de la emisión monetaria necesaria para cubrir dicho déficit en 2020. El modo en que el Gobierno aborde su resolución determinará el desempeño económico de Argentina durante el resto de su mandato.

La inflación aceleraría de 36,1% en 2020 a 50% en 2021, a causa de la reactivación económica, el desequilibrio monetario vigente y una política macroeconómica que se mantiene laxa.

El gobierno está recurriendo al tipo de cambio como principal ancla antiinflacionaria. Los altos precios de los commodities permitirían al BCRA controlar al tipo de cambio por debajo de la inflación, para cerrar en torno a 117 en dic-21. A la vez, el gobierno acentúa los

controles de precios y subiría las tarifas menos de lo presupuestado. Creemos que el BCRA no elevará las tasas de interés hasta las elecciones.

Todavía no se ven avances en el nuevo programa con el FMI. El acuerdo se alcanzaría, como temprano, en el último bimestre del año. La consistencia de este nuevo programa definirá en buena medida el devenir de la economía del país.

(BBVA Research, 2021)

Factores sociales:

Posibilidad de retorno a la actividad laboral presencial para trabajadoras y trabajadores vacunados: En el marco del desarrollo del “Plan Estratégico para la Vacunación contra la COVID-19 en la República Argentina” y teniendo en cuenta que las vacunas utilizadas en nuestro país demostraron una adecuada eficacia para la prevención de los cuadros graves de la enfermedad producida por el coronavirus SARS-CoV-2, resulta posible el retorno paulatino a las actividades presenciales. En este sentido el Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, establecen la posibilidad de que las empleadoras y los empleadores convoquen al retorno a la actividad laboral presencial a las trabajadoras y los trabajadores que hubieren recibido al menos la primera dosis de cualquiera de las vacunas destinadas a generar inmunidad adquirida contra el COVID-19 autorizadas para su uso, independientemente de la edad y la condición de riesgo, transcurridos 14 días de la inoculación. Aquellas trabajadoras y trabajadores que tengan la posibilidad de acceder a la vacunación y opten por no vacunarse, deberán actuar de buena fe y llevar a cabo todo lo que esté a su alcance para paliar los perjuicios que su decisión pudiere originar a los empleadores o empleadoras.

(Gobierno de la nación Argentina , s.f.)

Respecto al consumo de criptomonedas en Argentina, este se vio en ascenso por las restricciones sobre el dólar, la inestabilidad económica y la pandemia que potencio el uso de medios digitales.

Al menos un millón de argentinos compró criptomonedas en los últimos meses como una forma de ahorro, en un contexto en el que sus adeptos crecen a diario y ya no sólo demandan Bitcoin (BTC) sino también otras criptomonedas y vehículos de inversión que formen parte de la tecnología blockchain.

Aunque no hay datos oficiales sobre cantidad de usuarios, en el país operan más de 20 casas de cambio digitales (exchanges) desde las que se puede comprar y vender cripto en pesos,

por lo que en el sector estima que al menos un millón de argentinos compró al menos una vez y conserva esos activos.

(Clarín, s.f.)

Factores tecnológicos:

Teniendo en cuenta el avance tecnológico, la pandemia y las nuevas modalidades para operar el Banco Central propone la innovación financiera, esto hace referencia a la creación de nuevos productos y servicios financieros o el desarrollo de soluciones que mejoren los existentes. La aplicación de tecnologías de la información y de la comunicación dinamizan la innovación financiera, agilizando procesos, reduciendo costos y permitiendo llegar a nuevas personas usuarias.

El BCR trabaja la innovación financiera desde tres ámbitos.

1) Regulación

“Estudiamos los enfoques de otros bancos centrales, analizamos las recomendaciones y mejores prácticas de los organismos de regulación y supervisión internacional y las aplicamos a nuestro contexto.

Así, adoptamos medidas para:

Generar más competencia, ampliando el rango de actividades complementarias de las entidades financieras permitiendo que sean accionistas de empresas Fintech1.

Desarrollar servicios y productos financieros, posibilitando el depósito electrónico de cheques, permitiendo que las entidades financieras puedan procesar y resguardar en la “nube” ciertas actividades o que puedan incorporar nuevas personas clientas de forma remota, entre otros ejemplos.

Diseñar con foco en las personas usuarias, mejorando la experiencia de pago con aplicaciones que permitan no usar efectivo o incorporando más dispositivos para canalizar cobros, como POS móvil y botón de pagos.

2) Mesa de Innovación Financiera

Este espacio de trabajo, de colaboración público – privada, está integrado por especialistas del Banco Central, empresas Fintech, bancos, emprendedores y emprendedoras y organismos

públicos y privados. En él trabajamos para desarrollar herramientas y soluciones que logren mayor inclusión y un sistema financiero eficiente en reuniones periódicas con estos ejes:

- Medios e infraestructura de pagos.
- Tecnologías y sistemas transversales.
- Canales alternativos de crédito y ahorro.
- Soluciones por medio de la tecnología blockchain o cadena de bloques.

3) Programa de Innovación Financiera (PIF)

Esta iniciativa anual convoca a emprendedores y emprendedoras, estudiantes y profesionales de diferentes áreas relacionadas con el mundo financiero para generar proyectos para resolver los desafíos actuales: digitalización, pagos digitales, bancarización, scoring alternativo, usabilidad, sostenibilidad, datos, protección a las personas usuarias, inclusión financiera, oportunidades de financiamiento y metas de inflación, entre otros.

El PIF lleva hasta ahora 4 ediciones realizadas con el objetivo de promover la inclusión financiera con ideas y proyectos que fomentan el trabajo en colaborativo entre el ámbito público y privado, de las que resultaron 267 proyectos, 40 equipos seleccionados y 12 equipos ganadores.”

(Banco central de la republica Argentina, s.f.)

Factores ecológicos:

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue aprobada en septiembre de 2015 en la 70° Cumbre del Desarrollo Sostenible. La Cumbre se realizó en la Asamblea General de las Naciones Unidas. Allí, 193 jefes de Estado aprobaron el documento “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. La Agenda tiene 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y 169 metas que se deben aplicar en forma universal. Esos 17 objetivos sirven para orientar a cada uno de los países en sus esfuerzos para lograr un desarrollo que cumpla el mandato de la Agenda: “No dejar a nadie atrás”.

La Agenda del Desarrollo 2030 y los ODS tienen en cuenta 3 aspectos inseparables del desarrollo sostenible:

- Aspecto económico.

- Aspecto social.
- Aspecto ambiental.

El Gobierno Nacional Argentino que asumió en diciembre de 2015 tomó el compromiso de implementar la Agenda 2030 y adaptar a la realidad nacional los ambiciosos objetivos mundiales.

El Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS) fue designado como organismo responsable de coordinar y articular a todos los ministerios públicos en el proceso de adaptación de las metas de los ODS a la realidad nacional.

(Gobierno de la nación Argentina)

El mundo de las monedas digitales tiene un gran impacto negativo dentro del medio ambiente esto se debe a que las criptomonedas son, por diseño, difíciles de rastrear, pero el consenso es que la minería de bitcoin es un negocio que consume mucha electricidad.

El Centro de Finanzas Alternativas de la Universidad de Cambridge (CCAF), que estudia el floreciente negocio de las criptomonedas, calcula que el consumo total de energía de bitcoin está entre 40 y 445 teravatios por hora (TWh) al año, con una estimación central de aproximadamente 130 teravatios por hora.

El consumo de electricidad de Reino Unido es un poco más de 300 TWh al año, mientras que Argentina usa aproximadamente la misma cantidad de energía que la mejor estimación de la CCAF para el bitcoin.

La electricidad que usan los mineros de bitcoin proviene abrumadoramente de fuentes contaminantes.

La enorme potencia informática, y por lo tanto el uso de energía, está integrada en la forma en que se diseñó la tecnología blockchain que sustenta la criptomoneda. Se basa en una vasta red descentralizada de computadoras.

Estos son los llamados "mineros" que permiten la creación de nuevos bitcoins, pero también verifican y registran de forma independiente cada transacción realizada en la moneda.

(BBC news, 2021)

Factores legales:

Frente al contexto actual y con el propósito de continuar adoptando medidas que permitan asegurar los puestos de trabajo, el Gobierno Nacional establece una nueva prórroga de la prohibición de despidos y suspensiones. De esta forma, y teniendo en cuenta la emergencia pública en materia ocupacional que rige desde diciembre de 2019, ampliada hasta el 31 de diciembre de 2021, se dispone la prohibición de efectuar despidos y suspensiones sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor, hasta el 31 de mayo de 2021.

(Gobierno de la nación Argentina , s.f.)

Microentorno:

El análisis del microentorno mediante las 5 fuerzas de Porter sirve para analizar la competencia y el lugar que ocupa la empresa que se está estudiando dentro del sistema en el que se encuentra.

Cinco fuerzas de Porter.

Competidores:

Dentro del sistema de empresas que brindan servicios financieros es una realidad el incipiente crecimiento de las fintech y la gran oportunidad que brinda a sus usuarios de la mano de la tecnología. En Argentina se puede destacar algunos casos que han adoptado las mejores prácticas world-class y demuestran la estrecha relación entre la industria Fintech y la inclusión financiera digital:

- Ualá es una de las billeteras digitales más utilizadas en Argentina y la región. Con menos de 3 años de vida y más de 2 millones de usuarios, representa un caso de éxito en acceso a cuentas digitales. La empresa facilita la apertura y operación de una cuenta digital gratuita.
- Mercado Pago no sólo demuestra la relación sinérgica que puede existir entre empresas Fintechs y empresas financieras tradicionales, sino también representa la iniciativa que más impacto ha generado en la historia argentina y la región en cuanto a acceso al mercado de capitales para millones de usuarios. La empresa facilita el acceso a la inversión.
- Afluenta es una de las mayores redes de financiamiento colectivo de América Latina, y representa un caso de éxito en cuanto a la inclusión financiera. La empresa facilita el acceso al crédito alternativo, ya sea como inversor o solicitante.

(Camara fintech, 2020)

Competidores potenciales:

Contemplando las nuevas alternativas para operar brindadas por la tecnología y el agravante de la pandemia, un gran porcentaje de los clientes de las diferentes entidades financieras cada vez están más abiertos a la utilización de medios digitales. Por lo que es uno de los principales objetivos a seguir para lograr una ventaja competitiva en la actualidad.

Teniendo en cuenta este punto las denominadas BigTech (entre las que destacan Google, Facebook, Apple o Amazon) se posicionan como los principales competidores de los bancos tradicionales dejando en segundo lugar a las FinTech y los NeoBanks. Además de que la tendencia de las personas es ir hacia esta dirección, otras de las desventajas es la gran regulación que hay para las entidades financieras.

Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los clientes en el sector financiero es alto, ya que existe una gran demanda tanto a nivel nacional como internacional. Si bien generalmente los usuarios de estos servicios son leales a las marcas, son igualmente exigentes por ello es un punto clave la opinión y percepción de ellos.

El cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial para planificar la firma que desean. Se consideran líderes en experiencia del cliente. Se anticipan a las necesidades de los clientes ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida, y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales.

Poder de negociación de los proveedores:

Dentro del sector que se está analizando el poder de negociación de proveedores no es fuerte, debido a que está liderado por pocas empresas y estas son las que determinan las condiciones para poder cubrir sus necesidades. Estas condiciones son en base a la ética y convicciones de dichas organizaciones.

Los proveedores generalmente ofrecen productos y servicios que las empresas financieras tercerizan, por lo que estos tienen la gran desventaja de ser fácilmente sustituibles ya que hay una gran demanda por trabajar con las empresas de este sector.

Otra de las variables es la capacidad de las organizaciones de crear áreas para satisfacer sus propias necesidades en vez de tercerizar, por lo que produce otra gran desventaja.

Productos sustitutos:

Las entidades no financieras son las que proveen servicios sustitutos a los clientes. Estas son empresas auxiliares al mercado financiero. En este caso, no están autorizadas por el Banco Central para operar como una entidad financiera, por lo cual los fondos depositados en las cuentas de entidades no financieras no constituyen depósitos con las garantías previstas por el Banco Central, aunque pueden desarrollar todas las actividades, como otorgamiento de créditos, capitalización, entre otros. Generalmente, se trata de empresas de bienes y servicios que complementan su actividad con servicios financieros, como las casas de electrodomésticos o supermercados que emiten sus propias tarjetas de crédito y financiación.

(Educacion financiera Galicia, s.f.)

Análisis del mercado:

La experiencia internacional demuestra que el fenómeno Fintech no representa una moda ni una tendencia pasajera: estas empresas de origen digital, cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología, constituyen un ecosistema que en su mayoría está integrado por compañías incipientes, nuevas e innovadoras, llamado a revolucionar la industria financiera.

(Camara fintech)

La competencia en el sector de Fintech está creciendo día a día, La Cámara Argentina de Fintech identificó 268 empresas que componen el ecosistema argentino, marcando un crecimiento de 135 nuevas empresas con respecto al año 2018. La mayoría de éstas se pueden clasificar como PyMEs debido a sus niveles de facturación. Las Fintechs se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado.

El sector Fintech en Argentina cuenta con quince (15) empresas con una facturación mayor a \$500.000.000, en donde seis (6) de éstas operan únicamente dentro del país. Se espera observar una sostenida expansión y un crecimiento significativo en la medida que logren incorporarse al resto de la región.

(Camara fintech, 2020)

Cadena de valor.

Actividades primarias.

Investigación y desarrollo:

En Naranja uno de sus pilares como organización es su cultura es por ello que buscan muy minuciosamente a las personas y empresas que trabajen con ellos, en el reporte de sustentabilidad se puede observar este proceso, “Trabajamos junto a proveedores que comparten nuestras convicciones y, principalmente, nuestra ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, todos nuestros acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

En 2019 vivimos un auténtico proceso de transformación, alineado a nuestro propósito: Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. De ser una compañía financiera, nos convertimos en un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital.”

(Naranja reporte de sustentabilidad, 2019)

Producción:

Para Naranja los clientes son el motor de la organización, “Nuestra gestión los pone en el centro porque son la razón de los servicios y productos que pensamos. No sólo trabajamos para solucionar sus necesidades: también lideramos la creación de experiencias fáciles y agradables. Innovamos para facilitarles la vida, el 61% de los clientes se reconoce “fan” de Naranja.

Somos mucho más que una tarjeta, le acercamos a nuestros clientes los mejores productos y diseñamos soluciones para facilitarles la vida con alegría y compromiso.”

Todo está pensado para que los clientes tengan plena satisfacción como por ejemplo Planes de pago exclusivo: “Plan Z Es exclusivo y único en el mercado, funciona así: al comprar, nuestros clientes pueden pagar con Plan Z y elegir la cantidad de cuotas cuando llega el resumen. Siempre tienen disponible hasta 3 cuotas sin interés o hasta 6 cuotas con un mínimo costo de financiación. Compras en un pago Todas las compras realizadas en una cuota o en dólares, pueden ser financiadas en hasta 6 cuotas cuando llega el resumen de cuenta.”

(Naranja reporte de sustentabilidad, 2019)

Además cuenta con préstamos online y Débito automático de servicios.

Marketing y ventas:

“En 2019 vivimos un auténtico proceso de transformación, alineado a nuestro propósito: Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. De ser una compañía financiera, nos convertimos en un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital.

Somos una marca omnicanal, presentes todos los días y cerca de nuestros clientes. El ecosistema Naranja hoy es posible gracias a una cultura de la comunicación. Tenemos una política de puertas abiertas por la que todos nuestros públicos pueden conocernos, y también nos permiten conocerlos. Numerosos canales de comunicación están disponibles para esa interacción, porque es nuestra forma de crecer con asertividad. Contamos con 36 canales para comunicarnos con nuestros públicos prioritarios.

Con el objetivo de seguir entregando valor a nuestros clientes, en 2019 incorporamos el programa de fidelización de Banco Galicia y de Buenos Aires S.A.U., ¡Quiero! Los titulares de Naranja pueden acumular puntos por operar con sus tarjetas, y utilizarlos para acceder a descuentos y más de 2100 beneficios. En la primera etapa, más de 230.000 clientes ya comenzaron a sumar puntos para canjear por productos, ahorros en diferentes marcas y rubros, vouchers y beneficios en viajes.”

(Naranja reporte de sustentabilidad, 2019)

Servicio al cliente:

La misión de Naranja es la de brindar experiencias únicas para el cliente creando nuevos negocios basados en la tecnología es por esto por lo que “a través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades. Los resultados del NPS nos muestran la relación entre lo que nuestra marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le hicimos) permitiéndonos mejorar nuestros servicios y cumplir nuestro propósito. ¿Qué medimos? La Voz del Cliente Relacional evalúa la relación y percepción que el cliente tiene con la marca. La Voz del Cliente Transaccional mide la calidad de atención en los distintos canales abiertos. Medimos la experiencia del Cliente en sus procesos o viajes (Customer Journey) al realizar pagos, originación de cuentas, obtención de productos y así conocer qué valora y qué le duele de estos diferentes viajes. Canales medidos: Además de evaluar la satisfacción de los clientes

en las líneas de atención (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y la App, en 2019 sumamos la medición de nuestro chat en la web y nuestras redes sociales.”

(Naranja reporte de sustentabilidad, 2019)

Recursos humanos:

“Promovemos ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a mantener diálogos profesionales y abiertos.

Contamos con diferentes perfiles, profesiones, edades y múltiples formas de pensamiento que agregan valor al trabajo interdisciplinario, ágil y de alto rendimiento.

No existe diferencia de salario entre hombres y mujeres bajo iguales condiciones laborales.

Estamos convencidos de que el principal diferenciador está en nuestra cultura. Por eso buscamos personas que puedan sumarse y lograr transmitir esta particularidad, que tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre”. Buscamos perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que aporten nuevas ópticas y manera de hacer, tanto a la empresa como a los proyectos que integran.”

(Naranja reporte de sustentabilidad, 2019)

Sistema de información:

“Durante 2019, desarrollamos junto a uno de nuestros proveedores una plataforma e-commerce que nos permite canalizar todos los pedidos de merchandising, permitiendo el crecimiento de los integrantes de nuestra cadena de valor

Realizamos una evaluación a nuestros proveedores midiendo calidad, costo, tiempo y servicio con base en tres criterios: facturación del último año, producto o servicio crítico y periodicidad. Quienes obtienen una nota menor a 8 son citados a efectuar un análisis de aspectos por mejorar. Con este fin, implementamos una nueva herramienta de gestión, mediante la cual se incorporó y clasificó a todos estos proveedores, a través de ERP (Planificación de Recursos Empresariales). El ERP es un sistema de gestión integral que facilita la automatización de procesos y el acceso a información de calidad, convirtiéndose en un sistema totalmente alineado a la evolución digital de la empresa en materia de administración y operaciones. Nos permite canalizar funciones tales como: • Compras • Administración de fondos • Depósitos y Stock •

Mantenimiento de Infraestructura • Facturación de Servicios • Impuestos • Contabilidad • Control de Gestión.”

(Naranja reporte de sustentabilidad, 2019)

Infraestructura de la compañía:

“Tarjeta Naranja está en cada una de las provincias argentinas, “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales”

La vocación de Tarjeta Naranja es estar cerca de la gente. Los clientes encuentran conexión online las 24 horas y, de modo presencial, en sus 238 sucursales.

La evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles, para ello la tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades.

Además de sus “Casas Naranja”, la gente los encuentra en:

- Canales online
- Líneas directas 24 horas
- Redes sociales”.

(Naranja reporte de sustentabilidad, 2019)

CAPITULO II: Marco Teórico.

La administración estratégica es “lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización”, donde estas se definen como “los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos”. La planeación estratégica es una tarea que involucra planeación, organización, dirección y control. (Coulter & Robbins, 2010)

La planificación estratégica sirve para mejorar los niveles de desempeño de la organización, así mismo permite analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar en situaciones que cambian continuamente y ayuda a lograr que cada parte de la organización trabaje para el logro de objetivos generales. (Coulter & Robbins, 2010)

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptada “hoy”, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín)

(Sainz de Vicuña Ancín) Afirma que la planificación estratégica debe cumplir una serie de etapas o pasos, que serán el camino central a seguir, estos pasos son los siguientes:

1. Análisis de la situación.
2. Diagnóstico de la situación.
3. Determinación de visión, misión y valores.
4. Fijación de objetivos.
5. Fijación de estrategias corporativas.
6. Definición del negocio y estrategia de la cartera.
7. Decisiones operativas.
8. Implementación.
9. Control plan estratégico.

Las estrategias según (Robbins & Coulter, 2016) representan planes de cómo la organización va a llevar a cabo su negocio, cómo va a competir, cómo va a atraer y a satisfacer clientes.

La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción enmarcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia (Sainz de Vicuña Ancín). Existen diferentes tipos de estrategias, se puede agrupar de la siguiente manera:

- Las Estrategias de Integración: Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración 1. Las estrategias para la integración permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
- Las Estrategias Intensivas: La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas”, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes
- Las Estrategias de Diversificación: Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. En la actualidad, la diversificación está en retirada. Michael Porter dice: “Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia.” De ahí que las empresas estén vendiendo o cerrando las divisiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios nucleares.
- Las Estrategias Defensivas: Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.
- (Porter)

Capítulo III: Conclusiones diagnósticas.

Teniendo en cuenta la información recaudada del estudio del macro entorno, micro entorno y análisis interno de Tarjeta Naranja, se recomienda la aplicación de las estrategias, penetración de mercado y diversificación concéntrica con el fin de la creación de una moneda digital para adentrarse en el mundo financiero de las fintech.

Partiendo de la posición actual de la empresa, el momento particular mundial respecto a la situación sanitaria y la volátil economía argentina, es importante estar atentos y aprovechar las oportunidades que se presentan. Una de las principales ventajas de la empresa es el lugar de líder que ocupa en el sector financiero, esto se debe a que es la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y marca líder en el interior del país con 4,5 millones de clientes aproximadamente distribuidos en cada una de las provincias. Esto le da una fidelización al cliente con respecto a la marca y genera una gran comunidad, no solo de personas que poseen en el plástico sino también de comercios (en los que se encuentran Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, La Caja seguros, entre muchos otros) además del alcance internacional que le permite su alianza con Visa. Otra fortaleza de la organización es el paulatino crecimiento que está teniendo con respecto a la evolución digital como por ejemplo con las nuevas “sucursales del futuro” o la billetera virtual. “naranja X” y a las constantes nuevas experiencias que genera en el cliente en base a la tecnología.

Una oportunidad de seguir con este crecimiento es mediante la creación de una moneda digital, esto permitiría adentrarse aún más en el mundo financiero de las fintech, que viene en auge en los últimos años, sumado a la pandemia que llegó para producir varios cambios en los usuarios y en la forma de operar y que el sector financiero no fue la excepción. Para países como Argentina la tecnología que constituye la columna vertebral de los medios de pagos alternativos basados en la tecnología promete una mayor inclusión financiera en comparación con las finanzas tradicionales por ello países en desarrollo o mercados emergentes poseen el potencial más prometedor para la adopción masiva de estas.

Con las monedas digitales de los bancos centrales, siendo investigadas por gobiernos de todo el mundo y con más actores institucionales, como Mastercard, Tesla y muchos otros, entrando en el espacio, parece inevitable que la economía global tenga que aceptar que las criptomonedas, y la tecnología que hay detrás de ellas, llegaron para quedarse.

Las criptomonedas poseen dos particularidades la primera es que son descentralizadas, esto quiere decir que no necesitan un intermediario entre usuarios y la segunda es que su crecimiento está impulsado por la comunidad ya que mientras más usuarios posea la moneda más credibilidad y más valor tendrá. Si bien Naranja cuenta con una gran comunidad, teniendo en cuenta las personas que poseen el plástico, los comercios “amigos” y los proveedores distribuidos por todo el país, lanzar una criptomoneda seguiría generando mucha volatilidad y no es lo que busca lograr. Naranja propone crear una moneda digital respaldada por ella, esto quiere decir que cada moneda estará cubierta por un dólar depositado en un banco, esto lograra que el precio sea estable y no solamente se utilice como medio de cambio, si no que se pueda usar como medio de pago o ahorro.

Una debilidad es que se trata de conceptos e ideas en el sistema financiero muy nuevas a nivel mundial y mucho más en Argentina por ende la mayoría de las personas desconocen totalmente. La empresa tendría que introducir y educar a los usuarios con este contenido y eso podría llevar tiempo.

Como se nombró anteriormente la comunidad de Naranja sería una gran fortaleza a la hora de implementar esta estrategia, pero ya la competencia no sería la misma. Esto es debido a su naturaleza descentralizada, por lo que los cambios que realice en el sector de criptomonedas no serían más de manera local sino que serían global en el panorama financiero. Y así entrarían en juego además de bancos y gobiernos de todo el mundo, empresas gigantes como Google, Tesla, Apple entre otras, que tienen una enorme capacidad y respaldo para competir.

En conclusión Naranja está ante una oportunidad de crear una gran ventaja competitiva introduciéndose en este nuevo mercado aprovechando la gran comunidad que posee, apareciendo en el contexto internacional y generando cierta independencia de la volatilidad e incertidumbre de la economía argentina tanto para la empresa como para sus usuarios.

Capítulo IV: Plan de implementación.

Propuesta de aplicación.

Visión, misión y valores organizacionales.

La intención de la propuesta que se hace en este informe es acompañar la Visión la cual es “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” mediante el desarrollo de un nuevo producto basado en la tecnología, este producto representa una moneda digital respaldada por la empresa mediante una inversión en dólares. De esta manera continuar con la misión que es “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” y lograr el propósito de Naranja que se basa en “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”.

Naranja se encarga de distinguir que toda su gestión está acorde a los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr el mantenimiento de sus valores históricos. Estos valores son:

- Alegría del trabajo.
- Puertas abiertas.
- Mejora continua.
- Pirámide invertida.

Objetivo general

Lograr un 10% de rentabilidad para diciembre del año 2024, en comparación al ejercicio económico del año 2020. Aplicando una planificación estratégica de crecimiento mediante el desarrollo de un nuevo producto de base tecnológica.

Justificación:

Como se puede ver en el anexo 1 se determinó que el promedio de rentabilidad de los últimos cuatro años fue aproximadamente un 4%.

Lo que se busca con este objetivo es llegar a una rentabilidad del 10% para el año 2024, se plantea este porcentaje ya que es alcanzable. Como se puede observar en el año 2017 generó una rentabilidad del 9% por lo que estuvo muy cerca del objetivo a cumplir. Por otro lado el año 2018 Naranja terminó obteniendo una rentabilidad negativa. A partir del año 2019 comenzó a tener resultados positivos con un 3% de rentabilidad para llegar en el año 2020 a un 7%. Esta

meta propone un desafío para los integrantes de la empresa que los motiva para no solo lograr el porcentaje buscado sino para sostenerlo los próximos años.

Dicho resultado se va a medir teniendo como base los estados financieros de Naranja de los años 2017, 2018, 2019, 2020.

Objetivos específicos

- 1) Desarrollar una moneda digital respaldada por Naranja logrando que el 48,6% de los clientes actuales la utilicen como medio de pago, ahorro o inversión a para fines del año 2024.

Justificación:

Como se propone en el objetivo general, se va a buscar aumentar la rentabilidad a través de la creación de una moneda digital, esta representara el desarrollo del producto con base tecnológica. La idea de crear este nuevo medio de intercambio digital es para generar una alternativa al medio de pago, ahorro o inversión tradicional ligada a la inestable economía Argentina principalmente para usuarios de Naranja pero sin dejar de lado clientes potenciales. Se busca que el 48,6% de los clientes actuales de Naranja utilicen la moneda ya que representa 1.500.000 de usuarios activos en las plataformas online (ver anexo 2). Este medio de pago tendrá el apoyo económico de Naranja y se podría denominar como una stablecoin que a diferencia de las criptomonedas como Bitcoin no tendrá la volatilidad que las caracteriza por lo que estará ligada a una moneda fiduciaria, en este caso el dólar ya que el peso Argentino posee la misma característica de volatilidad. La reserva en dólares tendrá que ser depositada por la empresa y se hará de manera paulatina con inversiones en pesos año a año.

- 2) Desarrollar un plan de marketing para fines del año 2021 que permita incrementar los ingresos un 5% por año hasta el año 2024.

Justificación:

El propósito del desarrollo del plan de marketing no es el hecho de vender en sí, sino generar la confianza y compromiso con la fintech por medio de una comunicación efectiva y la viralidad necesaria para llegar al público objetivo.

De esta manera construir un círculo vicioso de captación de clientes que incremente las ventas e ingresos un 5% por año en comparación al estado de resultado del año 2020 (ver anexo 3).

- 3) Implementar una estrategia de inclusión financiera para fines del año 2024 que promueva el uso responsable y sostenido de servicios financieros del 10% del total de la población adulta que posea acceso a servicios financieros.

Justificación:

El 91% de la población adulta poseía para fines del año 2020 acceso a una cuenta bancaria es decir 9 de cada 10 adultos. (Banco Central de la Republica Argentina, 2021). La inclusión financiera busca lograr un acceso universal a una oferta integral de servicios financieros, que resulten útiles para satisfacer sus necesidades; y que, por lo tanto, se usen activamente y sean provistos de manera sostenible y responsable. (Gobierno de la Nación Argentina , 2019)

Naranja busca en este objetivo no solamente que sus usuarios si no que el 10% de la población financieramente activa logre los conocimientos necesarios para un eficiente uso de servicios tradicionales y tecnológicos, de esta manera atraer a más clientes que estén capacitados para la utilización y beneficios de servicios financieros tradicionales y fintech, con el fin generar experiencias únicas en las personas a través de la tecnología para continuar con la línea de la misión organizacional.

Planes de acción

Objetivo específico n°1

A continuación en el siguiente plan de acción se especifica las tácticas para creación de la moneda digital.

Tabla 1. Cronograma de plan de acción n°1

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos Económicos (expresado en miles de pesos)
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Realizar una búsqueda de una consultora especializada para la creación de la moneda digital.	2/8/2021	22/8/2021	Recursos humanos	Responsable del área de RRHH	-	-	-
Conformar un equipo especializado para la creación, desarrollo y puesta en marcha de la moneda	22/8/2021	22/9/2021	Recursos humanos	Responsable del área de RRHH	-	Exo Mindset	\$12.910 (Ver anexo 4)
Configurar el tipo de Blockchain y tipo de algoritmo que utilizara	1/10/2021	10/10/2021	Proveedor de sistema	Ingeniería en sistemas	PC	Exo Mindset	\$ 12.910
Configurar los detalles de la blockchain para crear la moneda digital	11/10/2021	19/10/2021	Proveedor de sistema	Ingeniería en sistemas	PC	Exo Mindset	\$ 12.910
Programar la criptomoneda utilizando el código de Ethereum y hacerle los cambios pertinentes para que se adapte a la idea y usabilidad de Naranja.	20/10/2021	31/10/2021	Proveedor de sistema	Ingeniería en sistemas	PC	Exo Mindset	\$ 12.910
Realizar las configuraciones avanzadas de la blockchain.	1/11/2021	20/11/2021	Proveedor de sistema	Ingeniería en sistemas	PC	Exo Mindset	\$ 12.910
Minar la moneda y configurarla con la billetera virtual Naranja X.	21/11/2021	10/12/2021	Proveedor de sistema	Ingeniería en sistemas	PC	Exo Mindset	\$ 12.910
Realizar la inversión en pesos que respalde a cada una de las monedas digitales	11/12/2021	20/12/2021	Finanzas	Encargado del área de finanzas	-	-	\$ 600.000
Controlar resultados anuales	21/12/2021	31/12/2024	Proveedor de sistema	Ingeniería en sistemas	-	Exo Mindset	\$ 12.910

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo específico n° 2

En el siguiente plan de acción se especifica los pasos a seguir para implementar un plan de marketing

Tabla 2. Cronograma de plan de acción n°2

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos Económicos (expresado en miles de pesos)
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Conformar un equipo especializado en marketing para fintech	20/7/2021	25/8/2021	RRHH	Responsable del área de recursos humanos	-	-	\$ 90,14 (Ver anexo 5)
Analizar y determinar el público objetivo	26/8/2021	25/9/2021	Marketing	Responsable del área de marketing	-	-	\$ 90,14
Seleccionar las herramientas de marketing	26/9/2021	10/10/2021	Marketing	Responsable del área de marketing	-	-	\$ 90,14
Creación del plan de marketing integral	11/10/2021	11/11/2021	Marketing	Responsable del área de marketing	-	-	\$ 90,14
Selección de los medios de difusión	15/11/2021	30/11/2021	Marketing	Responsable del área de marketing	-	-	\$ 90,14
Realización de la presentación gráfica especificando lo que se busca con el plan de marketing en cada uno de los medios de difusión seleccionados	1/12/2021	20/12/2021	Marketing	Responsable del área de marketing	-	-	\$ 90,14
Controlar resultados anuales	20/12/2021	31/12/2024	Marketing	Responsable del área de marketing	-	-	\$ 90,14

Fuente: Elaboración propia

Objetivo específico n° 3

El siguiente plan de acción detalla el paso a paso para la implementación de una estrategia de inclusión financiera.

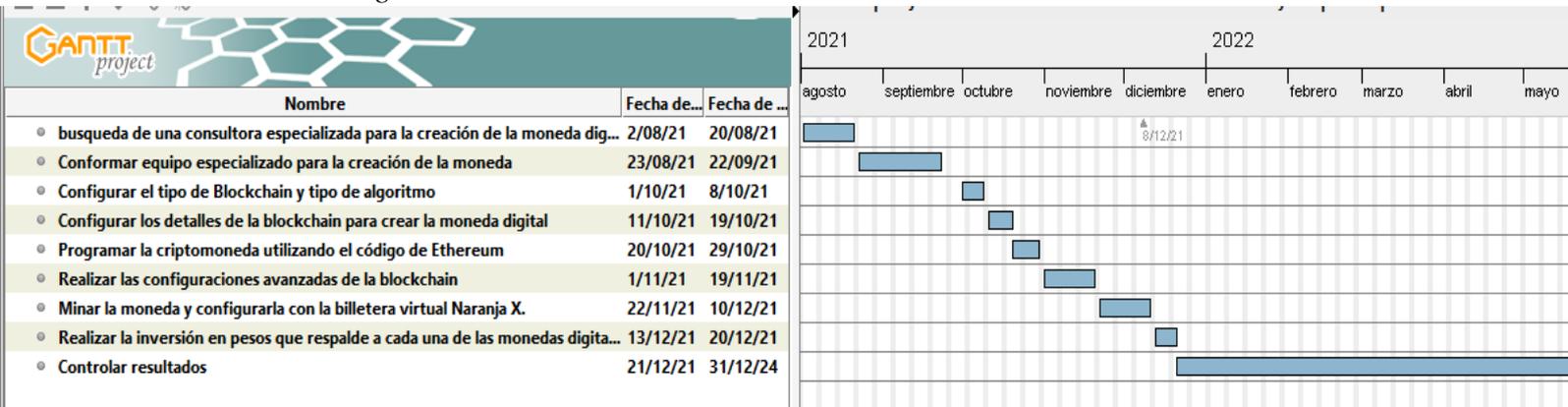
Tabla n°3. Cronograma de plan de acción n°3.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos Económicos (expresado en miles de pesos)
	Inicio	Fin	Área	Responsable			
Desarrollo del área de inclusión financiera	2/8/2021	10/12/2021	Recursos humanos	Responsable del área de RRRHH y director de la creación de la moneda digital	-	Exo Mindset	\$ 4.749,41 (Ver anexo 6)
Creación del área de agencias complementarias de servicios financieros	2/9/2021	2/11/2021	Recursos humanos	Responsable del área de RRHH y director de la creación de la moneda digital	-	Exo Mindset	\$ 4.749,41
Otorgar información crediticia	10/1/2022	31/12/2024	Área de marketing y proveedor de sistema	Responsable del área de marketing y director de la creación de la moneda digital	-	Exo Mindset	\$ 4.749,41
Explicar medios de pagos electrónicos mediante publicidad y cursos gratuitos	3/11/2021	3/6/2022	Área de marketing y proveedor de sistema	Responsable del área de marketing y director de la creación de la moneda digital	-	Exo Mindset	\$ 4.749,41
Educación financiera	11/12/2021	31/12/2024	Área de marketing y proveedor de sistema	Responsable del área de marketing y director de la creación de la moneda digital	-	Exo Mindset	\$ 4.749,41
Brindar maneras de protección al consumidor financiero	3/11/2021	3/6/2022	Área de marketing y proveedor de sistema	Responsable del área de marketing y director de la creación de la moneda digital	-	Exo Mindset	\$ 4.749,41
Controlar resultados anuales	10/12/2021	31/12/2024	Área de marketing y proveedor de sistema	Responsable del área de marketing y director de la creación de la moneda digital	-	Exo Mindset	\$ 4.749,41

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt

Tabla n°4. Diagrama de Gantt. Plan de acción 1



Fuente: Elaboración propia

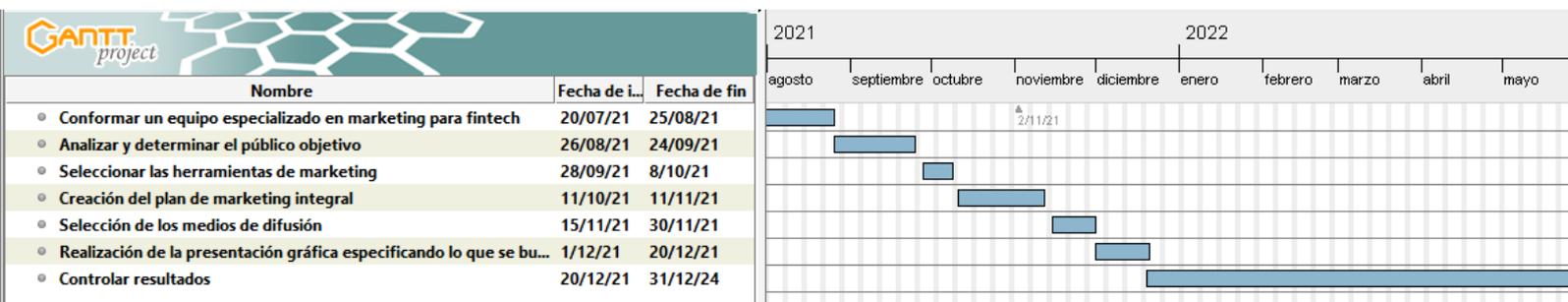
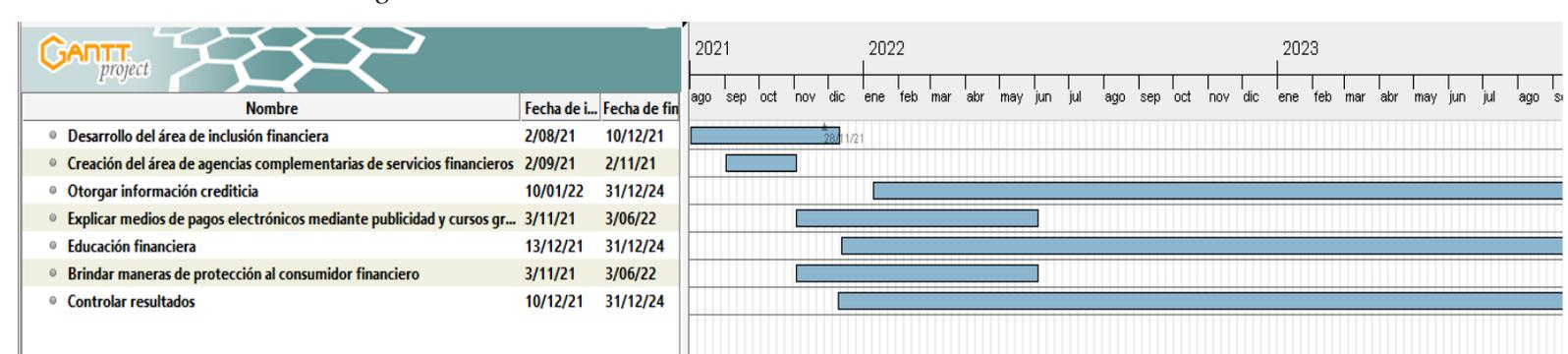


Tabla n°5. Diagrama de Gantt. Plan de acción 2

Fuente: Elaboración propia

Tabla n°6. Diagrama de Gantt. Plan de acción 3



Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Aquí se puede observar el presupuesto total necesario para la implementación de los tres planes de acción.

Tabla n° 7. Presupuesto

Presupuesto				
	2021	2022	2023	2024
Plan de acción 1				
Creación moneda digital.	\$ 651.640	\$ 1.065.947	\$ 1.012.348	\$ 996.494
Plan de acción 2				
	2021	2022	2023	2024
Campaña de marketing	\$ 361	\$ 1.527	\$ 1.451	\$ 1.428
Plan de acción 3				
	2021	2022	2023	2024
Estrategia de inclusión financiera	\$ 18.997,65	\$ 56.994,37	\$ 56.994,30	\$ 56.994,28
Total por año	\$ 670.998,23	\$ 1.124.468,80	\$ 1.070.792,61	\$ 1.054.916,55
TOTAL PRESUPUESTO				\$ 3.921.176,20
Expresado en miles de pesos				

Fuente: elaboración propia.

Evaluación financiera

Luego de la realización del cash flow de la empresa teniendo en cuenta los nuevos planes de acción a realizar para lograr el objetivo de incrementar un 10% la rentabilidad de la empresa para el año 2024. Se llegó a la conclusión que el proyecto es viable logrando una rentabilidad proyectada del 9,51% para el año 2024 (ver anexo 7) esto tiene respaldo por los siguientes resultados. El valor actual neto (VAN) arrojó un resultado positivo. La TIR o tasa interna de retorno que se encarga de medir la rentabilidad de una inversión marcó un porcentaje positivo de 132% (Ver tabla 6). Por último como se puede ver en la tabla 7 el retorno sobre la inversión lanzó un porcentaje positivo de 264%.

(Datos relevantes para los cálculos de la evaluación financiera ver anexo 8 y 9)

VAN Y TIR

Tabla n° 8

Inversión a realizar	-5.390.352
Flujo del período 1	4.647.482
Flujo del período 2	9.536.812
Flujo del período 3	12.788.864
Flujo del período 4	16.881.301
VAN	9.062.389
TIR	132%

Fuente: Elaboración propia

*ROI**Tabla n° 9*

ROI	
Beneficios	19.637.812
Costos	5.390.352
ROI	264%

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V: Conclusión

Luego de la realización del análisis integral de la empresa Naranja, teniendo en cuenta el contexto actual donde se desarrolla, la misión, visión y cultura organizacional, se llegó a la conclusión de que el objetivo planteado a cumplir no solamente le da un aumento en la rentabilidad alcanzable y sostenible. Sino que representa una oportunidad a afianzarse en un nuevo mercado como es el de las fintech, haciendo hincapié en la tecnología. Optimizando recursos y áreas de Naranja como por ejemplo su billetera virtual, Naranja X o sucursales del futuro. Logrando reducir costos mediante la realización de operaciones financieras online, tango pagos, inversiones o ahorros.

Otra oportunidad que puede lograr es la de ser pioneros en este tipo de servicios financieros. Si bien existen empresas que ya están afianzadas en el mercado, Naranja tiene la gran ventaja de contar con una comunidad compuesta por millones de usuarios y miles de comercios que respaldan la historia y reputación de la empresa. Lograr generar nuevas experiencias mediante este objetivo permitirá que Naranja siga sosteniendo esta ventaja competitiva y la haga crecer aún más, otorgando un servicio aún más integro a cada uno de los usuarios y acaparando más público.

Capítulo VI: Recomendaciones

Tratándose de un tema tan novedoso e innovador se recomienda realizar un seguimiento continuo a las fintech en Argentina, teniendo en cuenta las nuevas regulaciones que pueden ir saliendo a nivel nacional, ya que al tratarse de una alternativa de pago digital ligada a una moneda fiduciaria estable puede representar una amenaza a la inestable economía nacional. Por el mismo motivo ir adaptando y capacitando al área de inclusión financiera a las nuevas herramientas y circunstancias que pueden ir surgiendo para que tanto la empresa como los usuarios no queden relegados en los nuevos cambios.

Controlar y regular la cantidad de monedas digitales emitidas para evitar la volatilidad que se quiere evitar en la presentación del objetivo. Evitando que pocos usuarios tengan la mayoría de monedas.

Bibliografía

- Banco Central de la Republica Argentina. (7 de Mayo de 2021). *bcra.gov.ar*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/inf-inclusion-financiera-202002.asp>
- Banco central de la republica Argentina. (s.f.). *bcra.gov.ar*. Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp
- BBC news. (14 de Mayo de 2021). *bbc.com*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56144398>
- BBVA Research. (1 de Mayo de 2021). *bbvaresearch*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-segundo-trimestre-2021/>
- Camara fintech. (2020). *camarafintech.com.ar*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- Camara fintech. (s.f.). *Camarafintech.com.ar*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>
- Clarín . (s.f.). https://www.clarin.com/tecnologia/boom-criptomonedas-argentina-forma-ahorro_0_Czvao6R4Z.html. Obtenido de clarin.com: https://www.clarin.com/tecnologia/boom-criptomonedas-argentina-forma-ahorro_0_Czvao6R4Z.html
- Coulter, & Robbins. (2010). *Administracion*.
- Educacion financiera Galicia. (s.f.). *educacionfinancieragalicia*. Obtenido de <https://educacionfinancieragalicia.com.ar/aprende/como-invierto/como-es-el-sistema-financiero-argentino>
- Gobierno de la Nación Argentina . (2019). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-nacional-inclusion-financiera.pdf>
- Gobierno de la nación Argentina . (s.f.). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>
- Gobierno de la nacion Argentina. (s.f.). *argentina.gob.ar*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lenguaje_claro_web.pdf

<https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF%200220.asp>. (s.f.).

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>. (s.f.).

Mercado Libre, 2021. (s.f.). https://www.mercadolibre.com.ar/inmuebles/blog/webinar-criptomonedas-y-blockchain#deal_print_id=f20cba00-aa09-11eb-aece-17153e9a6c9c. Obtenido de Mercadolibre.com.ar: https://www.mercadolibre.com.ar/inmuebles/blog/webinar-criptomonedas-y-blockchain#deal_print_id=f20cba00-aa09-11eb-aece-17153e9a6c9c

Naranja reporte de sustentabilidad. (2019). Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf

Porter, M. (s.f.). *Estrategia competitiva*.

Robbins, & Coulter. (2016). *Administración*.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (s.f.). *El plan estrategico en la practica*.

Anexo

Objetivo general.

Anexo 1

AÑO	2017	2018	2019	2020
INGRESOS TOTALES	\$ 24.118.162,00	\$ 28.619.097,00	\$ 40.028.212,00	\$ 45.623.342,00
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	\$ 2.114.542,00	-\$ 1.242.010,00	\$ 1.131.710,00	\$ 3.315.982,00
Rentabilidad	9%	-4%	3%	7%
Promedio	4%			

Objetivo específico 1.

Anexo 2.

El 2019 puesto en valores.	
Cuentas habilitadas	4,6 millones
Tarjetas	8,6 millones
Casas Naranja	202
Comercios amigos	272830
Operaciones al año	178 mil millones
App Naranja	948125 usuarios activos
Naranja Online	1.500.000 usuarios activos
Ventas online	281,8 millones
Comercios adheridos online	539
Tienda Naranja	26.110

Anexo 3.

		31.12.2020	31.12.2019
	Notas	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	20.708.647	22.965.780
Egresos directos por servicios	7	(3.407.363)	(2.693.258)
Ingresos netos por servicios		17.301.284	20.272.522

Anexo 4

Cantidad por puesto	Puesto	Descripción del puesto	Salario mensual	Total mensual por puesto
1	Director	Determina el camino a seguir para el área. Planifica y controla las acciones y los resultados de estas.	\$ 690.000	\$ 690.000
2	Semi Senior	Se le llama Senior a los profesionales con mayor grado de experiencia dentro de una organización. En esta etapa el trabajador ha desarrollado sus competencias y habilidades con los años, lo que le permite tener cierto grado de especialización.	\$ 250.000	\$ 500.000
2	Software Engineer	Se encarga de la creación de software de calidad, aplicando conocimiento científico y estadístico.	\$ 220.000	\$ 440.000
1	Líder Fp&A	El líder FP&A ayuda a la empresa a ajustar sus procesos financieros y a tomar decisiones más informadas con respecto a las operaciones comerciales y los objetivos financieros.	\$ 280.000	\$ 280.000
100	Node.js Developer	Creación de aplicaciones de red. Permite a los desarrolladores (programadores) ejecutar el código en el lado del servidor y generar aplicaciones web de forma altamente optimizada	\$ 110.000	\$ 11.000.000
TOTAL				\$ 12.910.000

Anexo 5

Año	2020	2021
Gastos de publicidad	\$ 607.847	\$ 901,44
Gastos de publicidad mensual	\$ 50.654	\$ 75,12
Sueldos mensuales del área de marketing especializada		\$ 15,02
TOTAL mensual.	\$ 50.654	\$ 90,14

Expresado en miles de pesos

Anexo 6

Año	2020	2021
Gastos de personal	\$ 7.686.171,00	\$ 11.398.591,59
Gastos de personal mensual	\$ 640.514,25	\$ 949.882,63
Desarrollo del área de inclusión financiera		\$ 47.494,13
TOTAL mensual	\$ 640.514,25	\$ 997.376,76

Expresado en miles de pesos

Anexo 7

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Naranja				
	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Total de ingresos operativos	67.659.416	\$ 95.535.096	\$ 128.112.563	\$ 169.108.584
Plan de acción 1				
Plan de acción 2		\$ 4.776.755	\$ 6.405.628	\$ 8.455.429
Plan de acción 3				
TOTAL DE INGRESOS	\$ 67.659.416	\$ 100.311.850	\$ 134.518.191	\$ 177.564.013
EGRESOS				
Costo de ventas	\$ 12.587.890,86	\$ 17.774.101,89	\$ 23.835.070,64	\$ 31.462.293,24
Gastos de personal	\$ 11.398.591,59	\$ 16.094.811,33	\$ 21.583.141,99	\$ 28.489.747,43
Impuestos y tasas	\$ 7.800.599,28	\$ 11.014.446,18	\$ 14.770.372,33	\$ 19.496.891,48
Gastos de publicidad	\$ 901.437,10	\$ 1.272.829,19	\$ 1.706.863,94	\$ 2.253.060,40
Depreciación de activos fijos y amortización de activos	\$ 2.683.095,51	\$ 3.788.530,85	\$ 5.080.419,87	\$ 6.706.154,23
Otros egresos operativos	\$ 10.199.261,32	\$ 14.401.356,98	\$ 19.312.219,71	\$ 25.492.130,01
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 6.588.923,03	\$ 9.303.559,31	\$ 12.476.073,04	\$ 16.468.416,41
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$ 39.140,82	\$ 55.266,84	\$ 74.112,83	\$ 97.828,93
cargos por incobrabilidad	\$ 7.639.505,44	\$ 10.786.981,68	\$ 14.465.342,43	\$ 19.094.252,01
		\$ -		\$ -
Plan de acción 1	\$ 651.640	\$ 1.065.947	\$ 1.429.435	\$ 1.886.854
Plan de acción 2	\$ 361	\$ 1.527	\$ 2.048	\$ 2.704
PLAN DE ACCION 3	\$ 18.998	\$ 80.474	\$ 107.916	\$ 142.449
TOTAL DE EGRESOS	\$ 60.509.443	\$ 85.639.833	\$ 114.843.016	\$ 151.592.781
UTILIDAD BRUTA	\$ 7.149.973	\$ 14.672.018	\$ 19.675.176	\$ 25.971.232
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 2.502.491	\$ 5.135.206	\$ 6.886.312	\$ 9.089.931
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 4.647.482	\$ 9.536.812	\$ 12.788.864	\$ 16.881.301

Rentabilidad 2020	7,27%
Rentabilidad 2021	6,87%
Rentabilidad 2022	9,51%
Rentabilidad 2023	9,51%
Rentabilidad 2024	9,51%

Anexo 8

Estado de Resultados Naranja.

		31.12.2020	31.12.2019
	Notas	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	20.708.647	22.965.780
Egresos directos por servicios	7	(3.407.363)	(2.693.258)
Ingresos netos por servicios		17.301.284	20.272.522
Ingresos por financiación	8	22.480.639	27.913.861
Egresos por financiación	9	(5.080.763)	(13.168.088)
Ingresos netos por financiación		17.399.876	14.745.773
Resultado neto por inversiones transitorias	10	2.434.056	3.615.002
Total de ingresos operativos		37.135.216	38.633.297
Cargos por incobrabilidad	11	(4.442.969)	(6.655.399)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		32.692.247	31.977.898
Gastos de personal	12	(7.686.171)	(7.482.947)
Impuestos y tasas	13	(5.260.013)	(5.556.059)
Gastos de publicidad	14	(607.847)	(868.527)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(1.809.235)	(1.542.666)
Otros egresos operativos	16	(6.877.452)	(7.350.375)
Total egresos operativos		(22.240.718)	(22.800.574)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		10.451.529	9.177.324
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(26.393)	(12.568)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(5.151.386)	(6.681.946)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		5.273.750	2.482.810
Impuesto a las ganancias	18	(1.957.768)	(625.334)
Resultado neto del ejercicio		3.315.982	1.857.476
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		1.174,21	657,75

Anexo 9

		31.12.2020	31.12.2019	01.01.2019			31.12.2020	31.12.2019	01.01.2019
	Nota	En miles de pesos				Nota	En miles de pesos		
ACTIVO									
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO				
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	2.695.572	9.897.559	10.472.827	PASIVO CORRIENTE				
Inversiones	20	-	1.801.839	113.107	Cuentas por pagar	26	54.714.136	42.949.727	47.834.950
Créditos por servicios prestados	21	87.403.751	64.821.933	86.603.357	Deudas bancarias y financieras	27	13.603.298	13.772.621	17.847.047
Otros créditos	22	382.603	368.483	555.151	Remuneraciones y cargas sociales	28	1.523.672	1.130.511	1.661.579
					Cargas fiscales	29	1.883.170	1.620.779	2.062.133
					Otros pasivos	30	145.157	16.539	60.940
					Provisión impuesto a las ganancias	18	1.189.775	1.268.086	79.869
Total del Activo Corriente		90.481.926	76.889.814	97.744.442	Total del Pasivo Corriente		73.059.208	60.758.263	69.546.518
ACTIVO NO CORRIENTE					PASIVO NO CORRIENTE				
Créditos por servicios prestados	21	499.806	564.157	2.545.270	Deudas bancarias y financieras	27	3.044.289	4.616.480	17.994.492
Otros créditos	22	7.706	10.543	13.243	Otros pasivos	30	12.014	10.003	21.156
Activo por impuesto diferido	18	3.033.373	3.061.806	1.853.612	Previsiones	31	145.058	147.521	136.123
Inversiones en asociadas y otras sociedades	23	7.246	17.583	4.436					
Activos fijos	24	4.808.111	4.619.525	3.780.529					
Activos intangibles	25	1.274.636	1.751.224	1.281.666					
Total del Activo No Corriente		9.630.878	10.024.838	9.478.756	Total del Pasivo No Corriente		3.201.361	4.774.004	18.151.771
					Total del Pasivo		76.260.569	65.532.267	87.698.289
					PATRIMONIO		23.852.235	21.382.385	19.524.909
Total del Activo		100.112.804	86.914.652	107.223.198	Total del Pasivo y Patrimonio		100.112.804	86.914.652	107.223.198