

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso – Naranja

Planificación Estratégica

Licenciatura en Administración de Empresas

Bonangelino, Valentino

DNI: 41681884

Legajo: ADM04827

Tutor: Rinero Sofía

Índice

Resumen	2
Abstract	3
Introducción	4
Análisis del Entorno	7
<i>P.E.S.T.E.L.</i>	7
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
Análisis de Mercado	16
Análisis interno	19
<i>Aplicación de la Cadena de Valor</i>	19
Marco Teórico	26
<i>Planificación Estratégica</i>	26
Diagnóstico	28
Plan de Implementación	31
<i>Introducción</i>	31
<i>Objetivo General</i>	32
<i>Objetivos Específicos</i>	33
<i>Diagrama de Gantt</i>	39
<i>Presupuesto</i>	40
<i>Flujo de Fondos</i>	41
<i>Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR):</i>	42
<i>Retorno sobre la Inversión (ROI)</i>	43
Conclusiones y Recomendaciones Profesionales	43
Bibliografía:	45
Anexos	48

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Fuente: elaboración propia	36
Ilustración 2 Fuente: elaboración propia	37
Ilustración 3 Fuente: elaboración propia	38
Ilustración 4 Fuente: elaboración propia	39
Ilustración 5 Fuente: elaboración propia	40
Ilustración 6 Fuente: elaboración propia	41
Ilustración 7 Fuente: elaboración propia	42
Ilustración 8 Fuente: elaboración propia	42
Ilustración 9 Fuente: elaboración propia	43
Ilustración 10 Fuente: elaboración propia	43

Resumen

En el presente reporte se desarrollará una planificación estratégica para “Naranja S.A”, organización que se desenvuelve en el sector de empresas que brindan servicios financieros.

El principal objetivo del reporte en cuestión se basa en poder aumentar la rentabilidad de la empresa para el año 2028 a través de la implementación de una estrategia de crecimiento basada en la innovación tecnológica ampliando la cartera de productos de la Fintech Naranja X, ofreciendo la posibilidad de comprar, vender y almacenar criptomonedas (BTC, ETH Y USDT) a través de la misma plataforma.

Luego de realizar el análisis pertinente de la Fintech, la industria en la cual se desenvuelve, las oportunidades y amenazas presentes en el mercado haciendo foco en el contexto de pandemia actual y los diferentes posibles escenarios y acciones a seguir, se llega a la conclusión de que el proyecto es rentable, determinando que Naranja cuenta con las capacidades y estructura necesaria para poder llevar a cabo el proyecto de evolución digital cumpliendo con el objetivo propuesto.

Palabras Claves: Planificación estratégica – Rentabilidad - Innovación tecnológica – Evolución digital – Fintech – Criptomonedas - Exchange de criptomonedas – Cámara Argentina de Fintech – Blockchain

Abstract

In the present report, a strategic planning will be developed for "Naranja S.A", an organization that operates in the sector of companies that provide financial services.

The main objective of the report in question is based on being able to increase the profitability of the company by 2028 through the implementation of a growth strategy based on technological innovation, expanding the product portfolio of the Fintech Naranja X, offering the possibility to buy, sell and store cryptocurrencies (BTC, ETH and USDT) through the same platform.

After carrying out the relevant analysis of the Fintech, the industry in which it operates, the opportunities and threats present in the market, focusing on the current pandemic context, and the different possible scenarios and actions to follow, the conclusion reached is that the project is profitable, determining that Naranja has the necessary capacities and the structure to be able to carry out the digital evolution project fulfilling the proposed objective.

Key Words: Strategic planning - Profitability - Technological innovation - Digital evolution - Fintech - Cryptocurrencies - Cryptocurrency exchange - Argentine Chamber of Fintech - Blockchain

Introducción

En el siguiente reporte, se desarrollará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de llevar a cabo una planificación estratégica con la que la que la compañía en cuestión pueda lograr estimular su evolución digital y aumentar su rentabilidad por medio de su implementación.

Tarjeta Naranja, una empresa dedicada a brindar servicios financieros con más de 35 años de experiencia en el mercado, comienza su recorrido en 1969 cuando David Ruda y Gerardo Asrín, dos profesores de educación física, fundan la casa de deportes Salto 96 donde las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y se entregan tarjetas de identificación a sus clientes. En 1985, en la ciudad de Córdoba, nace propiamente Tarjeta Naranja como tarjeta de crédito generando que múltiples comercios la incorporen como medio de pago. En 1995, se acelera la expansión a las demás regiones del país con la incorporación del Banco Galicia como principal accionista de la empresa. Entre 1998 y 2005 se materializa una alianza con Visa y posteriormente con MasterCard y AmericanExpress generando que sus clientes puedan utilizar sus tarjetas en todo el mundo. Desde 2017, se cambia la identidad de la empresa para pasar a llamarse simplemente Naranja con el objetivo de expandir su portfolio de productos y servicios y apostar por la transformación digital. En 2019, Naranja inaugura un nuevo modelo de atención al cliente basado en tecnología bajo el nombre de sucursales del futuro, y lanza su propia Fintech, Naranja X, donde se les permite a los usuarios a través de su aplicación manejar sus finanzas de manera virtual permitiendo enviar o recibir dinero, pagar servicios, comprar y vender dólares, y mucho más, dando un paso importante hacia los nuevos negocios digitales. Actualmente, Tarjeta Naranja se posiciona como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional, contando con alrededor de 9 millones de tarjetas activas alrededor del país y con alrededor de 4,5 millones de clientes entre personas y comercios amigos. Naranja prevé conservar su posición de liderazgo en Argentina como principal emisora de plásticos a nivel nacional y su objetivo se basa en mejorar la experiencia de sus clientes, y apostar por un crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología dando lugar a proyectos de evolución digital.

En cuanto a la industria, Tarjeta Naranja se ubica dentro del sector de empresas que ofrecen servicios financieros, destacando que, en Argentina, el consumo de tarjetas de crédito incluye a un 35% de la población y de ese total, el 19% utiliza tarjeta Naranja. En relación al rango etario que utiliza tarjetas, en su mayoría se encuentran titulares de entre 35 y 54 años de edad y teniendo en

cuenta sus consumos, los gastos generales y de mercado son las principales compras seguido por las compras por internet. La tarjeta es utilizada por distintos segmentos demográficos, y distintos sectores socioeconómicos siendo las personas de nivel medio sus principales usuarios. Por otra parte, debido al reciente lanzamiento de su propia Fintech, Naranja X, dentro de la misma industria, se puede determinar que Tarjeta Naranja también se encuentra dentro del sector de empresas que brindan servicios financieros a través de la tecnología. Este sector, a pesar que se estima que Argentina tendrá un desplome de más de 10 puntos de PBI, según diversas fuentes, lo que la ubica dentro del top 10 de economías más resentidas por la pandemia, es un sector que parece no haber caído; Había 133 empresas Fintech en 2018, hoy existen 236. Más del doble. Este escenario, sumado al entorno de la industria en cuestión, presentan una gran oportunidad de crecimiento e innovación en su Fintech, Naranja X. Por este motivo, el principal objetivo del presente reporte es determinar una planificación estratégica a través de la cual Tarjeta Naranja logre tanto aumentar la cantidad de clientes que utilizan la Fintech como aumentar su rentabilidad con la implementación de dicha herramienta. Para ello, se buscará diseñar una estrategia de diferenciación hacia su mercado por medio de la ampliación de los productos y servicios de Naranja X, apostando por una estrategia corporativa de crecimiento mediante la innovación adentrándose en el mundo de las criptomonedas.

A continuación, se analizarán determinados casos de Fintech que ofrecen ciertos productos y servicios que podrían ser de gran valor y utilidad para Naranja X como proyectos de evolución y avance digital.

El primer antecedente, es el caso de LemonCash, que es una Fintech fundada en 2019 en San Martín de los Andes por los emprendedores Marcelo Cavazzoli, Alan Boryszanski y Borja Martel. Se trata de una billetera virtual que permite a sus usuarios enviar y recibir dinero online entre billeteras de Lemon Cash, comprar y vender criptomonedas (Bitcoin, Ethereum y USDT) y enviar y recibir pagos mediante un link, código QR o tarjetas de crédito y débito. Para aquellos comercios que estén adheridos, se da la posibilidad a los usuarios de pagar directamente con sus criptomonedas dentro de su billetera virtual mediante su tarjeta crypto o un código QR. Es decir, LemonCash es una especie de mezcla entre Billetera Digital, Banco Tradicional, Plataforma de Cobros, Broker y Exchange Cripto.

Otro antecedente es Argenbtc, una plataforma creada por emprendedores argentinos que permite a aquellos usuarios registrados realizar transacciones de compra, almacenamiento y venta de bitcoins con proyectos de incorporar nuevas criptomonedas como el DAI. También ofrece otros servicios como la recarga de datos de celulares a través de la misma billetera virtual y permite enviar y recibir dinero o bitcoins entre usuarios de la plataforma que tengan el saldo correspondiente habilitado. Se puede ingresar dinero a la plataforma a través de transferencias bancarias, mercadopago y diferentes cupones de pago. Dentro del precio final de cada transacción de compra y venta de criptomoneda, se encuentra la comisión del 1% que cobra la plataforma como comisión.

Por último, se encuentra el antecedente de la billetera virtual Venmo, una aplicación creada en 2009 perteneciente a PayPal que ofrece la posibilidad de transferir fondos a otros usuarios que también tengan una cuenta en dicha plataforma. La Fintech permite pagar de diferentes formas: utilizando tu balance de Venmo, con una tarjeta de crédito o débito y con una cuenta bancaria de los Estados Unidos, ya que solo funciona en dicho país. La plataforma también cuenta con la opción de pago a aquellos comercios que estén adheridos a dicha forma de pago y ofrece la posibilidad de tener una tarjeta de crédito y débito de Venmo. A partir de abril de 2021, la billetera virtual aumento su portfolio de servicios al ofrecer la opción de poder comprar, almacenar y vender diferentes criptomonedas a todos los usuarios de Venmo.

Análisis del Entorno

Para poder realizar un análisis del contexto dentro del cual se encuentra presente la organización y poder determinar cómo las diferentes variables existentes influyen sobre ella, se debe realizar tanto un Macro entorno donde encuentra la empresa y un análisis Micro entorno de donde se desarrolla la misma.

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

Para desarrollar el análisis del macro entorno, se utilizará la herramienta P.E.S.T.E.L.

Político: En cuanto al contexto político, es importante destacar que argentina se encuentra en un año electoral, ya que en octubre de 2021 se llevaran a cabo las elecciones de diputados y senadores a nivel país. El oficialismo sabe que no fue buena su conducción en época de pandemia y enfrenta unas duras elecciones en las que reina la incertidumbre. "La evaluación positiva de la

gestión de Alberto Fernández cae por cuarto mes consecutivo, colocándose en un 42% de aprobación general. Pierde terreno entre el electorado independiente (...) la economía todavía no muestra signos de recuperación. La evaluación de la situación actual sigue siendo marcadamente negativa y el gobierno de Alberto Fernández es visto como el principal responsable de esta situación". (Paladini, 2021) Esto se da en un contexto donde la principal decisión política del gobierno para contrarrestar los efectos de la pandemia se basó en una cuarentena estricta de más de 155 días (una de las más largas a nivel mundial). "En tiempos de pandemia, el desafío de los políticos argentinos que entrarán en campaña parece igual de complejo. El contexto abruma, entre los muertos por el Covid-19 y los desempleados y pobres por la crisis económica" (Giammaría, 2021).

Por otra parte, también se pueden destacar otras iniciativas del gobierno en el último tiempo relacionadas a la temática del presente reporte, por ejemplo, la prohibición al despido a causa de la pandemia. "el gobierno argentino tomó una inusual medida en marzo de 2020, cuando la pandemia era incipiente: prohibió los despidos. (...) Si bien la medida inicial duraba 60 días se ha extendido sucesivamente hasta el día de hoy" (Smink, 2021). A pesar que la medida busca proteger a los trabajadores, con la intención de que no pierdan sus fuentes de ingreso, realmente solo resultó ser un palo en la rueda para las empresas, causando que el personal represente el principal costo de los empleadores.

Económico: En términos económicos, son múltiples las variables a analizar. En primer lugar, cabe destacar que Argentina es un país que se encuentra en una clase de inestabilidad económica casi que permanente y la pandemia hizo que se vean aún más profundos dichos problemas. "En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentino tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas en Argentina como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19". (Santander Trade, 2021)

La Inflación es otro dato alarmante en el país, que se estiman llegó al 38% en 2020 y se proyecta que será del 48% en 2021, dato que ubica al país solo por debajo de Venezuela en comparación con los demás países de la región en términos inflacionarios.

Por otra parte, desde la adopción del cepo cambiario en Argentina, existen múltiples tipos de dólar, dentro de los que podemos destacar, el dólar oficial, el dólar blue, el dólar MEP o bolsa, el contado con liquidación (CCL), el dólar turista, el dólar ahorro, entre otros. Esta situación genera confusión a la hora de tomar una paridad real entre nuestra moneda y el dólar americano. Por lo general, la cotización más utilizada, es la del dólar blue (147 pesos = 1 dólar, 23/04/2021).

A pesar de estos datos desalentadores, se espera que la economía del país, tras haber sufrido un retroceso estimado del 10,4% en 2020, vea un crecimiento de alrededor de un 4,5% en 2021.

Por último, es importante destacar que, “La recesión, la inflación y la falta de acceso al mercado oficial de moneda extranjera, avivó la necesidad de crédito, la demanda de criptomonedas y de inversiones a través de canales digitales. (...). Se cree que en el mercado argentino existen aproximadamente 2 millones de cuentas para operar con criptoactivos. El boom por la compra y venta de criptoactivos hizo crecer en forma exponencial en el último año la oferta de servicios en un país donde poder tener ahorros es bastante complicado”. (Scasserra, 2021) Este escenario, presenta una gran oportunidad de crecimiento para aquellas empresas dedicadas a brindar servicios financieros mediante la tecnología, como Fintches por ejemplo dedicadas al Exchange de criptomonedas.

Social: En primer lugar, resulta de importancia destacar uno de los principales problemas de la Argentina; la pobreza, ya que casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza, y el constante deterioro del mercado laboral. “En el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0%” (INDEC, 2021). Sumado a esto, en el año de la pandemia y la cuarentena, la pobreza llegó al 42% y la indigencia al 10,5%, cuestiones que afectan a 19,4 millones de personas según datos proporcionados también por el mismo INDEC. Sin mucho análisis resulta fácil darse cuenta que estos datos muestran un mercado con exceso de demanda laboral, donde el salario es bajo y el trabajo escasea. Para el sector financiero, esto resulta en una amenaza, ya que este escenario genera que muchas personas no puedan cumplir con sus obligaciones hacia las entidades bancarias, por ejemplo, en la devolución de un préstamo personal.

Por otra parte, y debido a la pandemia y a la consecuente cuarentena estricta, se cambiaron ciertas prácticas en cuestiones laborales. Debido a que solo aquellos considerados como trabajadores esenciales podían asistir de manera presencial a su trabajo en época de cuarentena

estricta, muchas empresas adoptaron la modalidad de teletrabajo. Parece ser que es una práctica que llegó para quedarse, no solo por voluntad de la empresa, que no solo utiliza esta modalidad de trabajo por representar un enorme ahorro en costos de estructura y mantenimiento, sino también por voluntad de los trabajadores. “pese a que para el 58% de los argentinos el home office fue algo totalmente nuevo, hoy un 50% quiere seguir trabajando desde su casa cuando todo termine” (Cronista, 2020).

Además, como principal causa de la pandemia y para evitar cualquier tipo de posibilidad de contagio de COVID 19, muchas personas prefieren no realizar actividades que antes realizaban ya que tienen la posibilidad de hacerlo de manera digital; por ejemplo, cambiar el ir al banco por utilizar homebanking ya que ofrece múltiples servicios sin la necesidad de correr ningún riesgo de contagio. “En Argentina, entre febrero y abril, el uso de distintas bancas electrónicas aumentó hasta un 200%. Esto ubica a sus usuarios entorno del 58,3%, cifra bastante más alta que la media latinoamericana que ronda el 30,9%” (Macome y Gonzalez, 2021). Esta situación genera una oportunidad de evolución digital para aquellas empresas del sector financiero y las incentiva a ofrecer sus servicios a través de la tecnología. Cada vez es más la gente que prefiere tener dinero de manera digital, por ejemplo, mediante la utilización de billeteras virtuales, y poder realizar múltiples acciones a través de la misma, como pagar servicios, recargar datos celulares, entre otros servicios. “En la Argentina, según datos de Kantar: El 62% de las personas aumentó el uso de pagos digitales durante la pandemia; Un 40% admitió haber experimentado nuevos métodos transaccionales. Por otra parte, MINSAIT afirma que casi el 50% de los argentinos ya tiene instalada una app para abonar desde su celular”. (Silvestrini, 2020)

Tecnológico: Actualmente, la gente busca cada vez más inmediatez de respuesta cuando busca satisfacer sus necesidades. Por esta cuestión, la tecnología de la industria en cuestión tiene que permanecer en un constante avance para poder estar a la altura de lo demandado por los clientes. Como principal causa de la pandemia, en el sector financiero, “la transformación digital que en menor o mayor medida ya se encontraba en la agenda del sector, hoy pasó a ser prioridad. (...) Los desafíos están relacionados con el avance en la digitalización de productos y servicios (92%) y el desarrollo de los medios de pagos (85%) y un consenso promedio en el incremento de las alianzas con Fintech y empresas de desarrollo tecnológico (54%)”. (Baez, 2021)

Un avance tecnológico relacionado a la industria, se basa en el lanzamiento del sistema de Transferencia 3.0: “A partir de ahora, con cualquier aplicación bancaria o no bancaria, un usuario puede pagar leyendo el QR del proveedor que elija el comercio. Los QR pueden ser emitidos por cualquier banco o billetera virtual y podrán ser leídos por cualquiera de los jugadores del mercado”. (Scasserra, 2020)

Este escenario, presenta una gran oportunidad a aquellas empresas que brindan servicios financieros que quieran volcarse y estén dispuestas a realizar proyectos de evolución digital. “El ecosistema Fintech se ha duplicado en tan sólo dos años, mostrando la cantidad de oportunidades que surgen a través de la tecnología y el desarrollo de software. Dentro de un país en crisis, el sector Fintech no deja de crecer.” (Scasserra, 2020).

Ecológico: Hoy en día, gracias a la globalización y a la enorme cantidad de información que se sabe al respecto, cada vez son más las empresas que apoyan a diversos proyectos ecológicos que buscan resguardar los recursos naturales y ambientales. Alrededor de 20 bancos en el país se suscribieron al protocolo de finanzas sostenibles de la industria bancaria en Argentina. “Se trata de un acuerdo marco para la financiación de negocios de triple impacto (económico, social y ambiental). Los bancos firmantes se comprometen a trabajar en cuatro ejes estratégicos: 1- Desarrollar políticas internas de sostenibilidad. 2- Crear productos y servicios financieros para financiar de proyectos con impacto ambiental y social positivo. 3- Optimizar los sistemas de análisis de riesgo con foco ambiental y social. 4- Promover una cultura de sostenibilidad.” (Ensinck, ,2020).

Legal: En términos legales, se pueden detectar diferentes aspectos a analizar. En primer lugar, y teniendo en cuenta el contexto de pandemia, se realizaron ciertos cambios en el manejo de las actividades de aquellas empresas pertenecientes al rubro de servicios financieros, como, por ejemplo, el Comunicado C del BCRA el 29/03/2021, en el marco de la emergencia sanitaria dispuesta por el Decreto N° 260/2020 Coronavirus (COVID-19). Dentro del presente comunicado, se recuerda a aquellas empresas vinculadas al sector financiero su reglamentación relativa a su operación. “Las entidades financieras y los proveedores no financieros de crédito deben atender al público en general con turno previo salvo el pago de haberes previsionales e IFE por parte de entidades financieras otorgado por sus páginas de Internet u otro medio electrónico en los términos y las condiciones previstos (...) a los efectos de disminuir la presencia de clientes en las casas

operativas en el contexto actual de la pandemia por el coronavirus COVID-19, se recomienda dar un mayor impulso al uso, por parte de los clientes, de los canales electrónicos para la realización de operaciones y consultas.” (Banco Central de la República Argentina, 2021).

Por otra parte, los diferentes entes regulatorios, dentro de los que podemos destacar el BCRA, la CNV y la SSN se encuentran discutiendo la necesidad o no de desarrollar un marco regulatorio en torno a la industria Fintech. Según la cámara Fintech de Argentina, la postura de dichos entes reguladores actualmente es no regular la industria, pero siempre cumpliendo y aplicando la regulación de fondo como el código Civil y Comercial de la Nación, la Ley de Defensa al Consumidor y las distintas regulaciones que disponga la Unidad de Información Financiera relacionadas a la temática en cuestión. “El BCRA mencionó explícitamente que el ecosistema argentino es aún muy pequeño y no representa riesgos. Distinguió, no obstante, entre las organizaciones tomadoras de depósitos y las que no lo hacen, quedando las primeras bajo regulación. El objetivo es fomentar el crecimiento para, posteriormente, evaluar si es necesario aplicar algún tipo de regulación específica” (Cámara Argentina de Fintech, 2020). A pesar de no contar con un marco regulatorio, el BCRA, si solicitó en abril de 2021 a todos los bancos que informen quienes compran bitcoins y otras criptomonedas para sumar a la causa y poder determinar si la compraventa y transferencia de criptoactivos debe tener mayores regulaciones que las vigentes o no.

Por último, es útil destacar, principalmente por la pandemia y los cambios en las prácticas de trabajo como consecuencia de la misma, la sanción de la Ley de Teletrabajo número 27.555 el 30 de julio de 2020, incorporando a la Ley de Contrato de Trabajo Argentina el contrato de teletrabajo. “Según lo establecido en el artículo 1 de la Ley 27.555, se busca "establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad en aquellas actividades que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan". (Navarro, 2020)

Cinco Fuerzas de Porter

En Relación al micro análisis del entorno, se utilizará la herramienta 5 Fuerzas de Porter vinculado a la industria del presente reporte.

Poder de Negociación de los Clientes:

En cuanto al poder de negociación de los clientes, se puede destacar que el mismo depende de la fuerza que los mismos pueden ejercer sobre las empresas de la industria en referencia a productos o servicios de mayor calidad o a precios más bajos. La industria financiera, teniendo en cuenta sus diversos clientes y los cambios tecnológicos de los últimos años, cuenta con un poder de negociación moderadamente alto de los mismos. Esto se debe a diferentes razones. Actualmente, debido principalmente a la enorme disponibilidad de información a todo aquel que lo solicite, es cada vez más común encontrar clientes informados y organizados, lo que genera que sus exigencias sean cada vez más altas, y que soliciten soluciones personalizadas e inmediatez en las respuestas a sus consultas y problemas. Esto se suma al surgimiento de empresas que buscan cubrir esa demanda insatisfecha, como por ejemplo bancos 100% digitales y múltiples Fintech (empresas que brindan servicios financieros a través de la tecnología). Es decir, el surgimiento de múltiples empresas que ofrecen tanto los mismos productos como así también productos y servicios sustitutos, generando que los clientes puedan elegir entre diversas opciones sin una diferencia en costos entre los servicios ofrecidos por los distintos bancos tradicionales o Fintech. Esto provoca que los bancos tradicionales se vean forzados a transformarse para poder atender y satisfacer esta demanda. Esta situación se ve principalmente reflejada en la transformación y digitalización de sus servicios, generando que los mismos bancos se vean involucrados en proyectos para la creación de su propia Fintech o invirtiendo y colaborando con alguna de las ya existentes. “50% de las instituciones financieras ya están trabajando o en proceso de asociación con desarrollos tecnológico Fintech. 78% incrementará sus esfuerzos internos para innovar. 70% invertirá en tecnologías móviles.” (Inzaghi, Mazza, 2020). La pandemia y sus múltiples consecuencias no han hecho más que catalizar y acelerar este proceso de adaptación, aumentando la necesidad de las entidades financieras de adaptarse a las nuevas y más exigentes demandas. Para poder evitar cualquier tipo de contacto por un posible contagio de Covid-19, las personas han utilizado cada vez más canales digitales para poder realizar sus operaciones habituales en los bancos tradicionales y demás entidades financieras. Según datos de la Cámara de Comercio Electrónico, en época de pandemia, las ventas online crecieron 84% y hubo un aumento del 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas. Se puede observar como el poder de los clientes fue y está transformando la forma en la que las empresas que brindan servicios financieros cambian su forma de operar, dirigiéndose, adaptándose y orientándose, en base al cliente y sus

necesidades en vez del producto y servicio que ofrecen. Es decir, redefinen su modelo de negocios orientándolo cada vez más en el cliente.

Poder de Negociación de los Proveedores:

En la industria de las empresas que brindan servicios financieros, se puede destacar que el poder de negociación de los principales proveedores es alto. En primer lugar, se encuentran los proveedores de sistemas, encargados del manejo de bases de datos y sistemas informáticos internos, a los cuales se los considera indispensables ya que diferentes operaciones cruciales dentro de la operatoria no podrían llevarse a cabo sin estos. Además, son escasos los proveedores de este servicio capaces de soportar los niveles de operaciones y los volúmenes de servicio requeridos por los diferentes actores dentro de la industria financiera. Por lo general, por una cuestión de seguridad y transparencia de los datos e información, cada una de estas empresas de sistemas trabaja en exclusividad con solo un banco o ente financiero; Es decir, no actúan como proveedores de más de una institución financiera. Por otra parte, se encuentran los denominados proveedores de servicios de pagos, que actúan como intermediarios entre los comercios y los bancos, y su principal función se basa en procesar pagos de forma online. Entre ellos se pueden destacar MasterCard, Visa o American Express. Por el gran volumen de operaciones solicitadas y la estructura que se necesita, también son pocas las empresas que actúan como proveedores de este servicio generando que su poder de negociación también sea alto.

Amenaza de Nuevos Competidores:

En relación a la industria financiera, se considera que la amenaza de nuevos competidores es alta. A pesar de necesitar contar con una gran inversión inicial para poder incursionar dentro de dicha industria, la evolución tecnológica y digital hacen que sea cada vez más sencillo poder competir dentro del sector de empresas que brindan servicios financieros generando proyectos Fintech y con la aparición de bancos 100% digitales sin la necesidad de contar con una gran estructura teniendo en cuenta costos como grandes edificaciones, oficinas o personal. “las Fintech tienen estructuras más ágiles, en la nube, y con menos volúmenes de información de lo que tiene un banco.” (Redacción Negocios y Política, 2021). Sumado a esto, cada vez es más la gente que prefiere la utilización de alguna Fintech o billetera virtual en vez de la banca tradicional para

realizar diversas operaciones como principal consecuencia de la pandemia y las restricciones de circulación impuestas por el gobierno de turno. “La Cámara Argentina de Fintech señala, por su lado, que al menos 6,5 millones de argentinos ya descargaron una o más billeteras digitales, mientras que los bancos vieron una suba del 93% en el uso del homebanking” (Redacción Negocios y Política, 2021). Dicho escenario se puede ver reflejado en la cantidad de nuevas Fintech en el ecosistema financiero argentino, que se duplicó en menos de 2 años, donde ya operan y brindan sus servicios más de 236 Fintech alrededor del país. Al mismo tiempo, un claro indicio de la amenaza de nuevos competidores, es el atractivo de la industria y el sector, que hasta llevó y sigue llevando a que muchos de los mismos actores pertenecientes a la banca tradicional tomen la decisión de formar parte de proyectos relacionados a Fintech y a la digitalización de sus servicios utilizando billeteras virtuales y otras herramientas.

Amenaza de Productos Sustitutos:

Se puede determinar que desde la aparición de las Fintech y las entidades financieras 100% digitales, la amenaza de productos sustitutos es alta. Estas organizaciones no necesitan la estructura de un banco y ofrecen los mismos servicios o similares, pero cambiando sustancialmente su modo de operar, ya que buscan principalmente centrarse en el cliente y sus necesidades, tratando de brindar soluciones personalizadas buscando cumplir con las nuevas y cada vez más demandantes exigencias de los mismos, en vez de ofrecer productos estándar donde el cliente tenga que adaptarse al producto o servicio de la empresa. La pandemia y las restricciones impuestas por el gobierno como causa de la misma han hecho que cada vez más gente migre hacia estas plataformas digitales dejando de lado a las entidades financieras que solo utilizan métodos de atención al cliente presenciales y tradicionales y no a través de la tecnología. “El Covid abrió nuevas oportunidades de negocio y de mercado para las Fintech. Al no tener la posibilidad de tener presencia física en los locales, se empezaron a usar más los canales digitales, y éstas, al ser nativas digitales, estaban mejor preparadas” (Marconi, 2021). Con la llegada de las Fintech, se da la aparición de nuevos productos y servicios comparados con los ofrecidos por los bancos tradicionales, dentro de los que se puede destacar en primer lugar y primordialmente, la utilización de billeteras virtuales a través de la cual se pueden realizar múltiples acciones y casi en su totalidad las operaciones habilitadas a realizar en una entidad financiera tradicional. Sumado a esto, también se pueden encontrar servicios y productos innovadores en las Fintech, que también se podrían considerar como

sustitutos de aquellos servicios ofrecidos tradicionalmente. Ejemplos de estos, son la posibilidad de realizar transacciones con criptomonedas, pagos y transferencias digitales, crowdfunding, Insurtech, servicios Fintech B2B entre otras opciones.

Rivalidad entre los Competidores:

Actualmente, la rivalidad entre los competidores en la industria financiera es considerablemente alta. Esto se debe primordialmente a la cantidad de oferta presente en el sector, por el tamaño del mercado al cual atienden y su potencial de crecimiento, ya que solamente alrededor del 50% de los adultos en Argentina se encuentra dentro del sistema financiero, mientras que la otra mitad no se encuentra bancarizada. Dentro de los competidores, se encuentran entidades financieras como Santander Río, ICBC, Citibank, Banco de la provincia de Córdoba, Brubank, entre otros. Este escenario, genera una amenaza para los bancos tradicionales debido al público al que apunta, mientras que representa una oportunidad de crecimiento para los bancos 100% digitales y las Fintech, ya que principalmente se dirigen a la población no bancarizada, apuntando a un mercado con un potencial de crecimiento enorme. Esto lleva a que hasta los bancos tradicionales pongan a cuestionarse su estructura y comiencen a adentrarse y adaptarse al ecosistema Fintech siendo parte de nuevos proyectos de evolución digital. Básicamente, los bancos necesitarán elegir cuál será su postura frente a la evolución digital y el cambio. Pueden elegir ser diseñadores del futuro, seguidores del proceso o si se oponen y determinan colocarse a la defensiva, posponiendo el cambio. Lo que si no es una opción bajo ningún punto de vista, es mantenerse estáticos. (Mazza e Inzaghi, 2020).

Por otra parte, los nuevos competidores Fintech dentro de la industria financiera, podrían cambiar el paradigma de rivalidad existente dentro del sector, generando una disminución significativa de dicha variable, ya que, a diferencia de las entidades financieras tradicionales, ven a sus pares más como colaboradores que como competidores debido a que conocen que el desarrollo y crecimiento de la industria y el ecosistema dependen en gran medida de la relación con los diferentes participantes del sector financiero. Según la Cámara Argentina de Fintech, “La colaboración entre los distintos integrantes del ecosistema es uno de los factores más importantes para generar un desarrollo sano y sostenible de la industria. En ese sentido, se observa una dinámica interesante: las Fintech consideran a sus pares, a los bancos y a las aseguradoras como

sus mayores socios colaborativos. Estos resultados reflejan un alto sentido de comunidad...” (Cámara Argentina de Fintech, 2020)

Análisis de Mercado

Como se mencionó anteriormente, Naranja cuenta con su propia Fintech, Naranja X. Esto quiere decir que se encuentra dentro del sector de empresas que brindan servicios financieros a través de la tecnología. Por su relación con la propuesta a desarrollar y el objetivo principal del presente reporte, se analizará dicha industria Fintech en general y el sector específico de Blockchain y Crypto utilizando datos, comentarios e informes de expertos en la temática y de la Cámara Argentina de Fintech, como así también los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada sobre las criptomonedas y su utilización mediante la herramienta Google Forms.

En primer lugar, es importante destacar que se trata de una industria en crecimiento que paso de un ecosistema compuesto por 133 Fintechs en 2018 a uno de 268 empresas en 2020. (Cámara Argentina de Fintech, 2020). En la Argentina, actualmente existen 30 billeteras virtuales que concentran alrededor de 8 millones de usuarios y su utilización se vio potenciada durante la pandemia ya que las ventas online crecieron un 84%, hubo un aumento de 38% en órdenes de compra y un 71% en unidades vendidas según datos de la Cámara de Fintech (InversorLatam, 2021).

En términos de facturación, como se puede observar en el gráfico, (Ver Anexo 1) se puede destacar que “el sector Fintech en Argentina cuenta con quince (15) empresas con una facturación mayor a \$500.000.000 (...) Se espera observar una sostenida expansión y un crecimiento significativo en la medida que logren incorporarse al resto de la región. La media en la facturación anual para el sector Fintech se ubica en el rango de los \$5.000.000 y \$20.000.000.” (Cámara Argentina de Fintech, 2020). También se prevén tasas de crecimiento de facturación aceleradas, y 32 de las 128 Fintechs encuestadas por Deloitte, esperan un crecimiento mayor al 150%. (Ver Anexo 2).

En relación a los clientes y usuarios, específicamente en aquellas Fintechs que su público objetivo son los usuarios individuales (B2C), se destaca que el 76% de los mismos son adultos jóvenes de entre 25 y 40 años con ingresos mensuales que oscilan entre los \$25000 y los \$50.000 pesos argentinos. (Cámara Argentina de Fintech, 2018).

En el sector específico de Blockchain y Crypto, “Empresas tecnológicas dedicadas al desarrollo de la criptoconomía” (Camara Argentina de Fintech, 2020), las mismas conforman el 9% del ecosistema Fintech argentino, presentando un gran crecimiento y duplicando la cantidad de Fintechs en el rubro de 2018 a 2020 pasando de 11 a 25 empresas dentro del sector. Más del 75% de las empresas encuestadas en el informe de la Camara de Fintech realizado en 2018 aseguró facturar más de 1 millón de dólares en 2017. (Cámara Argentina de Fintech, 2018) Del mismo informe, se pudieron recolectar los siguientes datos relacionados al monto y a la cantidad promedio de transacciones:



Fuente: Cámara Argentina de Fintech



Fuente: Cámara Argentina de Fintech

Según analistas, ya son más de 900.000 los argentinos que ahorran o invierten en criptomonedas de forma regular. No solo esto, sino también según “la ONG Bitcoin Argentina, las transacciones online se triplicaron en marzo con respecto a enero de 2020. Según la consultora McKinsey, las perspectivas de desarrollo del sector eran del 6% para 2020, pero ahora se prevé 10% de crecimiento anual.” (Ondarra, 2020)

Por otra parte, a partir de la encuesta realizada a más de 100 personas de la Ciudad de Córdoba, se pueden sacar ciertas conclusiones relevantes según los resultados obtenidos en relación al análisis de mercado en cuestión.

En primer lugar, es importante destacar que aproximadamente el 80% de los encuestados se encuentra en un rango etario de entre 18 y 40 años, predominando el sexo masculino cubriendo el 65% del total de aquellos que respondieron la encuesta desarrollada. En relación a preguntas relacionadas a la propuesta a desarrollar, se puede observar una gran paridad entre aquellos que tienen (51% de los encuestados) y aquellos que no tienen billeteras virtuales (49% restante) como así también una gran contundencia al hablar de criptomonedas, ya que el 94% de los encuestados afirma saber por lo menos que son.

Por otra parte, las tres criptomonedas más reconocidas por los encuestados, según las 6 opciones que tenían para seleccionar, fueron: Bitcoin (BTC) en primer lugar, con un 99% de personas encuestadas que lo reconocen, Ether (ETH) en segundo lugar, con un porcentaje de reconocimiento de 64,4%, y, en tercer lugar, Tether (USDT) ya que el 37,5% de los encuestados respondió conocerla.

A pesar de haber detallado casi todos que conocían que son las criptomonedas, sorprende encontrarse que más del 80% admite no tener el conocimiento suficiente para saber donde están destinando su dinero al invertir en criptomonedas; 45% considerando que tienen poco conocimiento al respecto y 41% afirmando que no poseen el conocimiento descripto.

También es interesante analizar que el 80% de los encuestados no invierte ni ahorra en criptomonedas actualmente, pero el 81% de ese porcentaje de personas estaría dispuesto a destinar una parte de sus ingresos en esto. Dentro de los distintos niveles de ingresos a destinar, se destaca como opción más seleccionada que el 40% de aquellos dispuestos a invertir y ahorrar en criptomonedas destinarían entre un 5% y un 10% de sus ingresos y solamente el 19% de las personas no estarían dispuestas a participar de esta opción de inversión. Este porcentaje aproximadamente coincide con el porcentaje de ingresos que destina a criptomonedas aquellos encuestados que se encuentran actualmente invirtiendo en criptoactivos (un 35% de los encuestados que invierten en criptomonedas, destinan entre un 5% y un 10% de sus ingresos). Resulta de valor aclarar que al realizar una media del porcentaje de ingresos teniendo en cuenta a aquellos que invierten o que estaría dispuestos a invertir, se obtiene un porcentaje medio de inversión de 10,5% de los ingresos. (Ver Anexo 15)

Por último, como dato importante relacionado directamente con el prestigio de naranja, el 50% de los encuestados respondió que le daría mayor seguridad y confianza comprar, vender y

almacenar criptomonedas en la Fintech Naranja X que en cualquier otra plataforma o Exchange crypto. (Ver Anexos 3 y 4)

Análisis interno

Para poder realizar un adecuado y completo análisis interno de la organización, se utilizará la herramienta de cadena de valor.

Aplicación de la Cadena de Valor

Actividades de Soporte:

Infraestructura de la empresa: Es importante destacar, en primer lugar, que Tarjeta Naranja se encuentra presente y operando en cada una de las provincias argentinas, contando con 202 sucursales en su totalidad que, a su vez, se pueden dividir en 154 sucursales propiamente dichas, 22 MUN (mini unidades de negocio) que operan en localidades de entre 20 y 50 mil habitantes, 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales y por último 2 locales habilitados para realizar operaciones virtuales. Por su vocación de estar cerca de la gente, los clientes no solo encuentran a Naranja en sus “Casas Naranjas” (sus sucursales) de manera presencial, sino que también la tecnología les permite adaptarse a la omnicanalidad, ya que se encuentra presente en canales online, líneas directas las 24 horas y en diferentes redes sociales. Debido a su involucramiento en proyectos de evolución digital, Naranja sigue apostando por el proyecto de modernización de sus sucursales en nuevas “sucursales del futuro”, con una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología, con la incorporación de tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivo dentro de las sucursales siempre contando con la asistencia de los colaboradores.

Por último, es importante destacar que Naranja cuenta con: un directorio encargado de la aprobación y gestión del plan estratégico de la empresa y otras tareas, una sección específicamente dedicada a la gerencia de impuestos y cuestiones legales y con un área dedicada específicamente a cuestiones contables en la organización denominada Jefatura y Auditoría.

Gestión de Recursos Humanos: Actualmente, Tarjeta Naranja cuenta con alrededor de 3400 “colaboradores” o empleados cumpliendo diversas funciones dentro de la organización. Una de las características que definen a Tarjeta Naranja, es su enfoque no solo en sus clientes, sino también puertas adentro, dándoles importancia y valor a sus colaboradores, a sus clientes internos. Una

prueba de esto, es el esfuerzo realizado por la compañía para formar a estos mismos en los diferentes niveles o categorías (niveles iniciales, niveles medios, niveles de jefatura y niveles gerenciales), habiendo invertido, en 2019, alrededor de \$22567000 y 55783 horas de capacitación. Es decir, un promedio de 20,68 horas de capacitación por colaborador. De esta manera la empresa busca potenciar sus talentos, acercándoles programas, prácticas y herramientas que fomenten tanto su desarrollo personal como profesional. Sumado a esto, dentro de la categoría Empresas con más de 1000 empleados, Naranja volvió a conseguir el 2do puesto en el ranking internacional Grate Place To Work (GPTW), organización que evalúa y a su vez premia a los mejores ambientes laborales del mundo y del país.

Para poder cumplir con los proyectos de evolución digital, y como principal política de empleabilidad, Naranja, busca “perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y formas de hacer (...)” (Canvas, 2019), tanto dentro de su estructura realizando convocatorias y búsquedas internas, como también en nuevas contrataciones tratando de promover la generación de empleo local contratado personas que sean residentes de la localidad en cuestión. A su vez, la organización ofrece diversos beneficios a sus colaboradores, que van desde oportunidades de desarrollo tanto personales como profesionales brindando capacitaciones y formaciones continuas, hasta presencia en los festejos de Naranja, descuentos, beneficios y servicios para mejorar su calidad de vida, la posibilidad de ser parte de programas de responsabilidad social, formación de nuevos líderes, programas de idiomas, coaching, y muchos beneficios más

Por otra parte, para poder basar su diseño organizacional en la flexibilidad y así poder cambiar y adaptarse permanentemente, Tarjeta Naranja busca renovar sus prácticas de trabajo cambiando la forma de organizarse a través de la creación de Tribus y Centros de Excelencia (CoEs). Las denominadas Tribus, son equipos interdisciplinarios formados por colaboradores de distintas áreas que poseen una misión y objetivos en común. Los CoEs, en cambio, son equipos colaborativos con determinado expertise funcional concreta. (Canvas, 2019)

Desarrollo de Tecnología: De manera de poder continuar con los proyectos de evolución digital poniendo foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente a través de la omnicanalidad, se dieron progresos en dos ejes principalmente: “Hacer evolucionar el negocio

actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital”. (Canvas, 2019) Hay diversos puntos a destacar en esta sección.

En primer lugar, se encuentra el proyecto de Naranja para poder modernizar sus sucursales en las principales ciudades del país, convirtiéndose en "Sucursales del Futuro", utilizando la tecnología en su metodología de asistencia utilizada en las distintas sucursales. De esta manera, se busca mejorar la calidad de atención utilizando tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora.

También se busca la digitalización de los viajes de los clientes, apostando por fortalecer la migración hacia canales digitales implementando mejoras tanto en el sistema de pagos digitales como en la facilitación de creación de cuentas y la gestión de cobranza a clientes. En Tarjeta Naranja, se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos, seguros para autos, motos y hogar) y se desarrolló un sitio propio en Progressive Web App (PWA), posicionando a la compañía como la primera en realizar esto en el sistema financiero de Argentina. Además, en relación al marketing digital, se empezaron a utilizar herramientas relacionadas al cross-selling que incrementaron las ventas de productos como HBO GO o préstamos personales y se incorporaron tecnologías de analítica avanzada de datos.

Asimismo, en 2019 se lanzó la Fintech Naranja X, que se basa en una compañía de tecnología que desarrollo una app disponible tanto para dispositivos Android como iPhones que, al crear una cuenta personal, permite realizar diferentes operaciones como enviar o recibir dinero, recargar el celular, recargar las tarjetas de transporte y comprar y vender dólares. De esta manera, Naranja dio un salto importante hacia la digitalización de sus servicios y al futuro de los nuevos negocios digitales.

Otro punto a destacar de la infraestructura tecnológica de Naranja, específicamente en la Fintech Naranja X, es que cuenta con un área tecnológica puntualmente dedicada al desarrollo de productos digitales conformada por 20 empleados de diferentes sectores como expertos en negocios, desarrolladores frontend y backend, diseñadores UX (dedicados a la experiencia del cliente con la plataforma) entre otros. (Ver Anexo 13)

Compras: En relación a los procesos que la empresa lleva a cabo para adquirir los recursos necesarios para poder operar, se puede destacar que Tarjeta Naranja busca lograr mantener

relaciones con determinados proveedores que compartan tanto sus convicciones como su ética ya que en la organización los consideran “aliados para poder reproducir el impacto positivo en el entorno” (Canvas, 2019) en el cual se encuentran insertos. Al momento de tratar la gestión de proveedores, Naranja sigue ciertas pautas preestablecidas. Para poder ser proveedores, las distintas empresas deben cumplir con ciertos requisitos impositivos y datos de facturación y bancarios y también pasar por la política determinada por Naranja para la búsqueda, selección y evaluación de los distintos proveedores. Esto se lleva a cabo a través de la plataforma de registro y clasificación, sección donde se avanzó “en la aplicación del proyecto de Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores que abarca la evaluación de proveedores críticos, a través del registro y clasificación dentro de la plataforma que les permite, asimismo, efectuar informes de riesgo y auditorías presenciales. Dentro de la plataforma, contamos con evaluaciones de responsabilidad social e indicadores de impacto en el medioambiente por proveedor.” (Canvas, 2019). Además, cada uno de los acuerdos realizados entre Naranja y los proveedores cuenta con distintas cláusulas específicamente enfocadas en aspectos sociales, éticos, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

A la hora de realizar compras, Tarjeta Naranja suele preferir la selección de proveedores del país, y su cadena de suministro está conformada principalmente por pymes argentinas, pudiendo dividir entre proveedores de producción, que son aquellos que abastecen insumos y servicios para el Core de la empresa y proveedores de soporte, que son aquellos necesarios para la operatoria de la compañía. En total, Naranja cuenta con 4518 proveedores activos distribuidos alrededor del país destinando alrededor de \$8597621761 en compras y pagos a estos mismos. (Canvas, 2019) Naranja apuesta por un consumo responsable, ya que cada vez que pueden seleccionando productos que por las características particulares de los mismos poseen valor social o ambiental agregado, y por compras inclusivas, al tratar que en cada una de las cotizaciones que se le solicita al área de compras se incluyan a pequeños proveedores, pymes y emprendedores que ofrezcan el producto que se necesite

Actividades Primarias:

Logística Interna: La logística de entrada principalmente consiste en todos aquellos procesos relacionados con la recepción, el control y la posterior gestión de inventario. Tarjeta Naranja, al ser fundamentalmente una empresa de servicios perteneciente al sector financiero, no cuenta con

la recepción de determinada materia prima para después transformarlo en un producto terminado de manera física, sino que su logística de entrada se basa en ciertos puntos a destacar, como, la recepción y análisis de datos e información, la tarea de recepción y atención a los clientes en sus diversas sucursales y también a través de sus canales digitales como desde su app Naranja X, la tarea de apertura de nuevas cuentas ya sea de manera presencial como digital, la operación de adhesión de un nuevo comercio amigo, como así también la búsqueda, evaluación y potencial relación con los distintos proveedores que necesita la organización para poder funcionar. En estos términos, Naranja establece sus políticas para evaluar a proveedores mediante la aplicación del proyecto de "Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores", para poder cumplir con su primordial objetivo de trabajar conjuntamente con aquellos proveedores que compartan las mismas convicciones y éticas de Naranja. Para poder manipular de una manera correcta y eficiente la cantidad de información que necesita procesar Naranja para poder realizar las distintas actividades de logística de entrada, necesita contar con un hábil y ágil manejo de su base de datos. En este contexto, Tarjeta Naranja ha realizado avances importantes al incorporar tecnologías de Big Data y modelos de machine learning a través de analítica avanzada de datos para poder así optimizar la utilización de dichos datos e información y facilitar la colocación de los mismos a disposición de toda la organización.

Operaciones: En Tarjeta Naranja, al pertenecer al sector de empresas que ofrecen servicios financieros, se entiende por operaciones a aquellos servicios financieros que ofrece la organización a sus clientes. El sector en general, cuenta con dos funciones y objetivos básicos, que son captar recursos financieros en forma de ahorros y depósitos y de misma manera poder ofrecer a aquellos inversores que necesiten satisfacer sus financieras a través de préstamos. En este escenario, Naranja ofrece múltiples servicios, como seguros y asistencias de salud, hogar, vida, entre otros, préstamos tanto en sus sucursales como por medios online, la posibilidad de realizar transferencias de cuenta a cuenta, ofrecer el servicio de sucursales virtuales de autogestión, Tarjetas tanto de débito como de crédito, entre otros servicios más. Sumado a esto, desde 2019, en Naranja se pudo observar un "legítimo proceso de transformación, alineado al propósito de facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. De ser una compañía financiera, se convirtieron en un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital." (Canvas, 2019). De esta manera, se incorporaron servicios apuntando a los nuevos negocios digitales y la innovación, como la incorporación de Naranja X, su propia Fintech creada con el propósito de desarrollar

productos digitales abarcando el cobro, pago y ahorro tanto de clientes como no clientes de la organización. A través de la app, se permite la compra y venta de dólares, el pago de diferentes servicios, la posibilidad de recargar los datos del celular, realizar transferencias de manera virtual y otros servicios más.

Logística Externa: En relación a aquellas actividades relacionadas a la entrega del producto o servicio al cliente, En Naranja se puede destacar la distribución de Tarjetas a aquellos clientes que la hayan solicitado al convertirse en nuevos clientes de la empresa, ofreciendo la posibilidad de buscarla por cualquiera de las sucursales de la organización, teniendo una demora promedio de 5-6 días hábiles, y la posibilidad de recibirla en cualquier domicilio particular con una demora de entre 12 a 16 días hábiles. Por otra parte, otra actividad en relación a la logística externa, es el envío de resúmenes de cuentas a aquellos clientes que pertenezcan a la comunidad de Tarjeta Naranja. Los mismos reciben este resume todos los meses en el mail proporcionado a la organización y pueden solicitarlo en cualquier momento que deseen tanto de manera online como en alguna de sus sucursales.

Marketing y Ventas: En cuanto a los procesos que la empresa utiliza con el fin de dar a conocer sus productos y servicios y convencer a los clientes de que compren, se puede destacar que Naranja decidió incorporar en 2002 el área de Marketing a la empresa exponiendo la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla la empresa generando una estructura formal y permitiéndole la optimización en el uso de sus recursos. En Naranja se apuesta tanto por la omnicanalidad a la hora de la interacción con sus clientes y para la difusión de su portfolio de productos y servicios como por la evolución digital y avances tecnológicos para poder implementar mejoras en este sector. Un claro ejemplo de esto es la irrupción del Marketing Digital utilizando herramientas de cross-selling que permitieron incrementar las ventas de diferentes productos como HBO GO, préstamos personales y la solicitud de tarjetas adicionales. Por otra parte, a través de la analítica avanzada de datos incorporando nuevos modelos de machine learning y la infraestructura tecnológica, se permitió a Naranja brindar una experiencia mucho más personalizada a sus clientes.

Servicios Posventa: En Naranja, se considera que “el cliente está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial” (Canvas, 2019). Por esta razón, la empresa cuenta con una herramienta digital específica que mide la satisfacción de los clientes llamada NPS. Los resultados proporcionados por dicha herramienta miden la relación existente entre lo que la marca

promovió y lo que el cliente percibió con el fin de permitirle a la empresa mejorar sus servicios y cumplir con su objetivo. Por otra parte, actualmente en Naranja se utiliza la metodología ágil customer journeys midiendo la experiencia del cliente en sus "viajes" tras realizar diferentes acciones como realizar pagos o la creación de cuentas para conocer que valora y que percibe como negativo en estos viajes. Naranja mide la satisfacción de sus clientes por diferentes medios: "líneas de atención (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y la app, en 2019 sumamos la medición del chat en la web y en sus redes sociales." (Canvas, 2019)

Marco Teórico

En el presente reporte, se mencionarán y se definirán diversos conceptos y herramientas teóricas basándose en distintos autores y sus respectivas opiniones con el fin de facilitar la comprensión de dicho análisis. Se abordarán diferentes teorías que actúan de sustento y apoyo al momento de elaborar una herramienta de planificación estratégica. Entre estos conceptos se destacan la definición de la Estrategia Competitiva de Negocio (Diferenciación), la Estrategia Corporativa (Crecimiento), y la Estrategia de Mercado (Desarrollo de Producto).

Planificación Estratégica

En primer lugar, es importante destacar que la planificación estratégica se puede definir principalmente como una herramienta de gestión y análisis que compromete a la organización en su conjunto en la formulación y establecimiento de objetivos analizando y determinando a lo largo de su proceso las distintas estrategias disponibles para poder lograr los objetivos planteados anteriormente. Según Armijo (como se citó en Walter y Pando, 2014) "La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen". (pág. 9) La herramienta en cuestión, con base en la visión y análisis de la situación existente y la situación deseada, establece principalmente las metas a seguir y define los posibles resultados. (Ossorio, 2003, pág. 51).

De cierta manera, la planificación estratégica es una herramienta que le otorga a una organización la posibilidad de ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro afirmado por Scott (como se citó en Millán y Rodríguez Díaz, 2019, pág. 9).

Es importante resaltar que se puede definir un modelo formal del proceso de la planificación estratégica, que se basa en un proceso de 5 etapas bien definidas creado con el fin de generar estrategias duraderas en el tiempo:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder así sacar provecho de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
5. Implementar las estrategias seleccionadas.

(Hills, Jones y Schilling, 2015, pág. 11)

De acuerdo con Michael Porter, se pueden distinguir tres estrategias genéricas que las organizaciones pueden implementar con el fin de desarrollar una ventaja competitiva duradera en el tiempo; estas estrategias son: Diferenciación, Liderazgo en costos, y Enfoque o Segmentación.

En el caso de la diferenciación, esta se basa en adoptar estrategias que le permitan a la compañía ser distinto a sus competidores, al ofrecer algo que sus rivales no pueden imitar con cierta facilidad. Esta estrategia no solo le permite a la organización cobrar un precio premium por su producto o servicio, sino que también le permite aumentar su demanda en general y quitarle cierta participación de mercado a sus competidores. (Hills, Jones y Schilling, 2015, pág. 157). Se busca crear algo que tanto los consumidores como la industria en su conjunto perciba como único. Esto se puede lograr de distintas maneras, como a través del diseño o imagen de marca, la tecnología, las características o atributos, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones (Porter, 2008, pág. 54). A pesar de ser una estrategia que conlleva costos altos, según Porter, “La

diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al pre-cio.” (Porter, 2008, pág. 54)

Por otra parte, también es importante analizar tanto la estrategia corporativa, como la estrategia de mercado que puede adoptar una organización.

Antes que nada, la estrategia corporativa se refiere a “la forma en la que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado.” (Collins, 2006, pág. 8). Esta herramienta sirve para definir el ámbito de actuación de las empresas, determinando el alcance de sus actividades. En este caso, es de utilidad destacar dentro de las estrategias corporativas la estrategia de crecimiento, a través de la cual, basándose en un conjunto de planes y acciones, la empresa espera incrementar su participación de mercado desarrollando una ventaja sostenible en el tiempo en su entorno competitivo.

Una de las principales herramientas para determinar el crecimiento que busca la empresa y relacionarlo con su estrategia de producto y mercado, es la Matriz de Ansoff. “Esta herramienta, creada por Igor Ansoff en el año 1957, identifica estrategias de crecimiento y desarrollo, donde cualquier empresa puede elegir la opción de crecimiento que se adapte a su situación actual, y con ello mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Esta metodología relaciona los productos/servicios (existentes o nuevos) con el mercado; y así, obtener cuatro oportunidades de desarrollo.” (Escalera, 2016, pág. 36). Estas son: penetración de mercado, Desarrollo de producto, desarrollo del mercado y diversificación. En el caso del desarrollo de producto, esta estrategia se basa en una estrategia a través de la cual la empresa desarrolla nuevos productos o servicios en el mercado en el cual opera actualmente con el objetivo de aumentar su participación en el mismo.

Es imprescindible no abordar la temática de la innovación, más específicamente la innovación tecnológica para poder lograr tanto una estrategia genérica de diferenciación como una estrategia corporativa de crecimiento utilizando el desarrollo de producto. “La innovación, como acción, supone el proceso de desarrollo de una idea novedosa que permite utilizar una oportunidad para cubrir una necesidad, pero también puede ser considerada como el resultado de este proceso.” Mendizábal, 2002, pág. 44). OCDE y Eurostat (como se citó en Mendizábal, 2002) bien definen el concepto de innovación tecnológica de producto como “la puesta en mercado de un producto tecnológicamente nuevo o mejorado o la utilización dentro del proceso productivo de un proceso tecnológicamente nuevo o mejorado.” (pág. 44).

Diagnóstico

Luego de realizar los análisis previos pertinentes al presente reporte, se puede determinar que Naranja se encuentra en una posición con numerosas condiciones favorables para poder llevar a cabo la propuesta basada en la planificación estratégica planteada con cimientos en la innovación tecnológica.

En primer lugar, como principal causa de la situación político-económica en la cual se encuentra inmersa la Argentina, caracterizada por una constante recesión y un interminable proceso inflacionario, la capacidad de ahorro e inversión de las personas se ve cada vez más deteriorado, generando desconfianza en los principales entes dentro del sistema bancario tradicional que ofrecen estos servicios. Este panorama podría analizarse como una amenaza, pero es el mismo factor, sumado a las múltiples trabas existentes para las distintas opciones de ahorro e inversión en el país y la falta de acceso al mercado oficial de moneda extranjera que avivan y potencian tanto la necesidad de crédito como la búsqueda de las personas de nuevas e innovadoras formas de resguardar sus activos. Esto supone una oportunidad para aquellas empresas que busquen innovar en los servicios y productos financieros que ofrecen, teniendo como concepto de base la innovación tecnológica. Una de las principales opciones y ejemplo de esto, que es la base fundamental de la propuesta a desarrollar para Naranja, es el reciente boom de compra y venta de criptomonedas y el crecimiento de la industria Fintech en el país, generando que ya sean más de 2 millones las cuentas habilitadas para operar con estos criptoactivos.

Las Fintech y las criptomonedas, no solo presentan una oportunidad desde un punto de vista económico, sino que también desde una mirada legal, son una opción de inversión y ahorro que no se ven perjudicadas por tediosas trabas legales ni extensas regulaciones ya que los distintos entes reguladores en el país buscan primero fomentar el crecimiento de la industria por el momento. Esta característica diferencia de enorme manera a las Fintech con el sistema financiero tradicional (caracterizado por grandes trabas legales y múltiples regulaciones), generando que la oportunidad para que Naranja apueste aún más a este sistema de negocios y a la utilización de criptoactivos sea todavía más grande, aumentando la viabilidad de la propuesta a desarrollar.

La pandemia y el Covid-19 también proporcionan escenarios y resultados a analizar para sacar conclusiones. Estos factores presentaron una gran amenaza para el sistema financiero tradicional por las restricciones impuestas a su modo de operar debido al gran riesgo de contagio que representa una atención a clientes basada en la presencialidad. Este cuadro no ha hecho más que acelerar un proceso de cambio de hábitos de consumo de los clientes no solo optando cada vez más por la virtualidad y la digitalización de estos servicios, sino que también buscando soluciones cada vez más personalizadas solicitando mayor inmediatez de respuesta a sus consultas y problemas. Se puede observar como el considerablemente alto poder de negociación de los clientes fue y está transformando la forma en la que las empresas que brindan servicios financieros cambian su forma de operar, dirigiéndose, adaptándose y orientándose, en base al cliente y sus necesidades en vez del producto y servicio que ofrecen. Es decir, redefinen su modelo de negocios orientándolo cada vez más en el cliente. Esto se ve traducido en un aumento de la migración hacia canales digitales por parte de las entidades pertenecientes al sistema financiero, generando un aumento tanto en la cantidad de Fintech en el mercado y en el uso de billeteras virtuales, como en el e-commerce y los pagos digitales.

Naranja, al analizar este escenario, tiene una enorme oportunidad de evolución digital y crecimiento. La misma ya cuenta no solo con su propia Fintech, Naranja X, sino que también posee un desarrollo tecnológico considerable, principalmente haciendo foco en poder realmente ser un ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital y en la creación de nuevos negocios adyacentes con esta base; también cuenta con una infraestructura de empresa que tiene como uno de sus ejes la búsqueda de la omnicanalidad a través de la tecnología, con presencia en múltiples canales, predominando su posición online. Al mismo tiempo, Naranja también cuenta con una política de recurso humanos que favorece y facilita la implementación y la adaptación a propuestas basadas en la innovación tecnológica y focalizadas en su Fintech principalmente por el perfil de trabajador que la empresa busca. Naranja busca personal con un perfil e ideas disruptivas, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro, siendo un perfil perfectamente compatible y de ayuda para aprovechar la oportunidad presente de innovación tecnológica y digital.

La propuesta se fundamenta en ofrecer un nuevo producto dentro de los servicios que provee la Fintech Naranja X, en su mismo mercado, aprovechando la trascendencia de la revolución digital

que está aconteciendo en nuestro país marcada por la pandemia a nivel mundial y la oportunidad de evolución digital que este dilema brinda buscando diferenciarse de la competencia. También se busca sacar provecho de las condiciones favorables internas que se analizaron de Naranja, haciendo que tanto la viabilidad como la adaptabilidad de la propuesta sean cuestiones más fáciles de analizar. Naranja está en condiciones de decidir si quiere o no ser diseñadora del futuro y no observadora del proceso, apoyándose en la tecnología y su estructura, y sus esfuerzos tienen que centrarse en desarrollar y descubrir la potencialidad de su Fintech y los servicios que provee.

Un desafío de Naranja es poder lograr este proceso de transformación y potenciación digital antes que su competencia. La amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos marca lo atractiva que es la incursión en la industria Fintech, demostrado por el constante aumento de Fintech en el país; número de empresas que se duplicó de 2018 a la actualidad lo que conlleva y va a resultar en una futura gran rivalidad. De este modo, es necesario que Naranja logre establecer un fuerte posicionamiento en el mercado demostrando la preferencia de los clientes por su marca.

Por último, es importante resaltar que la propuesta basada en una planificación estratégica de crecimiento mediante la ampliación del portfolio de productos de Naranja X, utilizando una estrategia competitiva de diferenciación apoyada en la innovación tecnológica fundamentada en la adopción de criptomonedas, le permitirá a Naranja sacar ventaja de este nuevo modelo de negocios basado en la demanda de soluciones más personalizadas con base en la digitalización de los servicios ubicándola un paso adelante de sus competidores.

Plan de Implementación

Introducción

Para poder aprovechar las cuestiones planteadas en el diagnóstico organizacional realizado, el proyecto de innovación y crecimiento digital se basa en aumentar el portfolio de productos de la Fintech Naranja X, creando una sección dentro de la misma a través de la cual los usuarios tengan la posibilidad de comprar, vender y guardar criptomonedas dentro de la billetera virtual. Específicamente, se ofrecerá la posibilidad de realizar las transacciones detalladas con tres criptomonedas; Bitcoin (BTC), Ether (ETH) y Tether (USDT). Esta selección se basa en el

conocimiento mostrado por los encuestados por estas tres criptomonedas en particular, y la posibilidad de no solo ofrecer las dos criptomonedas más reconocidas y operadas a nivel mundial (Bitcoin y Ether), que su precio fluctúa según la oferta y demanda del mercado, frecuentemente caracterizadas por una alta volatilidad, sino también ofrecer la posibilidad de realizar transacciones con una “stablecoin” (Tether), que hace referencia a una criptomoneda que se encuentra asociada al valor de una moneda fiat. Específicamente Tether (USDT), se encuentra asociada al valor del dólar estadounidense (USD), por lo que 1 criptomoneda Tether corresponde al tipo de cambio de 1 dólar (USD).

Naranja X, al llevar a cabo la propuesta, se verá involucrada dentro del sector de Blockchain y Crypto dentro de la industria Fintech, y se espera que el mecanismo a través del cual se logre generar ingresos es a través de las comisiones que cobre la Fintech tanto a la compra (1%) como a la venta (0.5%) de criptomonedas al actuar como intermediario en las transacciones detalladas. (Ver Anexo 14) La propuesta también involucra la creación de una página web, específicamente un blog profesional vinculado a la plataforma y visible en la sección de criptomonedas de Naranja X, donde se buscará informar y actualizar permanentemente a los usuarios y potenciales clientes sobre la criptoconomía con el fin de no solo educar y aportar al objetivo de inclusión financiera desarrollado por la Cámara Argentina de Fintech, sino también aumentar el número de usuarios que realicen transacciones y el monto de las mismas. Se espera que el proyecto en cuestión logre tanto aumentar la cantidad de usuarios y transacciones realizadas como así también la rentabilidad de la Fintech.

Se considera que no hay necesidad de realizar alguna modificación en aspectos referentes a la misión, visión y valores organizacionales debido a que el objetivo principal del presente reporte y la propuesta de aplicación desarrollada se encuentran satisfactoriamente alineadas al contenido fundamental de los conceptos antes mencionados.

Objetivo General

Aumentar un 5% la rentabilidad de Naranja con base del ejercicio 2020, para diciembre de 2028 a través de la ampliación del portfolio de productos de la Fintech.

Justificación: Para poder respaldar con fundamentos suficientes el objetivo propuesto, se utilizarán dos herramientas anteriormente descritas: Datos e índices de la industria Fintech dentro

de los informes de la Cámara Argentina de Fintech, y los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a través de Google Forms.

Para poder cumplir con el objetivo planteado, se buscará implementar la creación de una sección dentro de la Fintech destinada a la compra, venta y almacenamiento de criptomonedas por parte de los usuarios.

Al tener en cuenta el promedio de transacciones diarias realizadas en una Fintech dentro del sector de Blockchain y Crypto (1125 transacciones) (Ver Anexo 12) , el nivel de ingresos aproximado que posee el público usuario de estas Fintechs en particular (entre \$25000 y \$50000 pesos argentinos, como se mostró en el análisis de mercado), las comisiones que se cobraran en cada una de las transacciones (1% para la compra y 0,5% para la venta de criptomonedas, con un intermedio de 0,75% de comisión) (Ver Anexo 14) y sabiendo el porcentaje aproximado que se destina o se estaría dispuesto a destinar por parte de los usuarios en criptomonedas (Entre un 5% y un 10% en base a los resultados de la encuesta) (Ver Anexo 4), se espera que a través de la implementación de la propuesta descrita la empresa se encuentre en condiciones de lograr el objetivo planteado de aumentar la rentabilidad de Naranja X en un 2%.

En relación al plazo del objetivo, el mismo se extiende hasta 2028 ya que se necesita tiempo y una gran inversión para poder capacitar a aquellos dentro de Naranja X que deban ser capacitados sobre la utilización de esta tecnología, para poder desarrollar, programar y poner en funcionamiento la plataforma en cuestión, y fundamentalmente un considerable horizonte de tiempo no solo para que el proyecto cubra la inversión realizada, sino también para que el mismo logre la rentabilidad buscada.

Objetivos Específicos

- 1) Capacitar al 100% de los 20 empleados dentro de la Fintech que se encuentran dedicados al área de desarrollo de producto a través de la “Carrera de Blockchain” para septiembre de 2022.

Justificación: Para poder realmente entender, desarrollar y aprovechar los beneficios de la nueva tecnología Blockchain que se esta introduciendo en la Fintech al desarrollar el servicio de compra, venta y almacenamiento de criptomonedas. Dentro del área de producto mencionada, se encuentran expertos de negocios, diseñadores de experiencia de usuarios (UX designer) y tanto

desarrolladores frontend, dedicados a la sección de la Fintech que interactúa con los usuarios, como así también programadores backend, dedicados a la parte del sitio con la cual los usuarios no tienen contacto. Es decir, se encargan de la comunicación de la plataforma con el servidor y la base de datos. La “Carrera Blockchain” propuesta es dictada por Educación IT, el Centro de Capacitación en las principales tecnologías de la Información y su principal objetivo es poder brindar la habilidad de gestionar en la nube cualquier tipo de proyecto con criptomonedas. La carrera tiene un costo de \$65754 pesos argentinos por empleado, es decir, un total de \$1315080 pesos, y el plazo del objetivo se extiende para septiembre de 2022 debido a que la carrera de capacitación tiene una duración de 9 meses. (Ver Anexo 5)

2) Aumentar un 33% el monto promedio de las transacciones diarias en la sección criptomonedas a través de la incorporación de un blog profesional vinculado a Naranja X para abril de 2023.

Justificación: El proyecto y principal fundamento de la creación de la página web, se basa en el poco conocimiento que mostraron los encuestados a la hora de responder si consideraban tener el conocimiento suficiente como para saber donde estaban poniendo su dinero al invertir o ahorrar en criptomonedas. Un 41.3% considera no tener dicho conocimiento sumado a un 45.2% que considera tener poco conocimiento sobre el tema generando que un 86% de los encuestados considere no tener dicho entendimiento sobre la temática en cuestión. Es decir, solo el 13.5% de los encuestados considera poseer la capacidad de entender donde están poniendo su dinero. (Ver Anexo 4) El blog profesional tiene el objetivo de poder poner a disposición de los usuarios tanto información básica y detallada, en formato de textos y videos sobre la oferta de criptomonedas a ofrecer, como así también artículos específicos sobre puntos importantes como la criptoconomía en general, la tecnología Blockchain, las finanzas descentralizadas (DeFi), la regulación vigente y otros aspectos que resulten relevantes para mantener actualizados a los usuarios sobre la temática. También se dispondrá de un foro donde los mismos usuarios puedan interactuar e intercambiar puntos de vista, opiniones y artículos relevantes. Se busca principalmente tener inversores más informados para que los mismos tengan el conocimiento y la capacidad necesaria para tener la confianza suficiente como para aumentar el porcentaje de sus ingresos que los mismos destinan e invierten en la sección de criptomonedas dentro de Naranja X para así aumentar el monto promedio por transacción diario.

El porcentaje seleccionado en el objetivo se basa en poder aumentar a un 10% (crecimiento de un 2,5%) el porcentaje de los ingresos que los usuarios destinan a criptomonedas, coincidiendo con la media de el porcentaje que en promedio destinan y están dispuestos a invertir aquellos consultados por la encuesta realizada. (Ver Anexo 15) Lograr este incremento conllevaría un aumento proporcional de 33,33% del monto promedio por transacción diario, pasando de \$2812,5 a \$3750 pesos argentinos por transacción. (Ver Anexo 16)

Según la propia Cámara Argentina de Fintech, con la información, instrucción o asesoramiento objetivo adecuado, los usuarios adquieren las habilidades y confianza para no solo ser mas conscientes de los riesgos y de las oportunidades financieras, sino también para tomar decisiones informadas que pueden llevar a tomar mayores riesgos en búsqueda de mayor rentabilidad, pero de una manera consciente y planificada. Esta tendencia se ve reflejada en la encuesta realizada, ya que el porcentaje de los ingresos que destinan o que estarían dispuestos a destinar aquellos que respondieron tener el conocimiento suficiente para saber donde están poniendo su dinero al invertir en criptomonedas, es de aproximadamente un 20.5% comparado con la media, que es un 10.2%. (Ver Anexo 17)

El plazo del objetivo se extiende a abril de 2023 ya que se desarrollará la página web una vez que se cuente con la sección de criptomonedas dentro de la Fintech, aproximadamente en los primeros días de diciembre del año anterior. El blog llevará un mes en ponerse en funcionamiento para los usuarios y se necesitará cierto tiempo (por lo menos 3 meses) para que los usuarios comiencen a interactuar realmente con la plataforma y disfruten de los beneficios que la misma ofrece.

3) Aumentar en un 50% la cantidad de transacciones de compra y venta realizadas en la sección de criptomonedas en la Fintech a través de la implementación de un plan de marketing integral promocionando el nuevo servicio para abril de 2023.

Justificación: Para poder cumplir con el objetivo determinado y promocionar el nuevo servicio de transacciones con criptomonedas, se buscará tener presencia en múltiples medios destacando redes sociales, publicaciones en diarios, content labs en diarios de economía, la utilización de google ads y una campaña de 1 o más influencers para así poder, con todas las herramientas mencionadas, aumentar los usuarios y por ende las transacciones de compra y venta de criptomonedas en la Fintech. Es importante destacar que Naranja ya cuenta con un área de

Marketing, por lo que solamente se deberá tener en cuenta los costos que sean consecuencia de la presencia o la utilización de las herramientas anteriormente mencionadas para poder promocionar el servicio.

En relación al porcentaje seleccionado, el aumento esperado se obtiene en base a la encuesta realizada, a través de la cual se pudo detectar que el 50% de los encuestados que no invierten en criptomonedas actualmente estaría dispuestos a invertir un porcentaje de sus ingresos y al mismo tiempo respondieron que les daría mayor confianza y seguridad realizar transacciones de compra y venta y almacenamiento de sus criptomonedas en la billetera virtual de Naranja X que en cualquier otra plataforma o exchange de criptomonedas. (Ver Anexo 4) Por lo tanto, se buscará captar a estos potenciales clientes para así poder aumentar la cantidad de transacciones realizadas en la sección de criptomonedas dentro de la fintech. Este incremento supondría un incremento de 1125 transacciones a 1687 transacciones promedio diarias. (Ver Anexo 18)

En cuanto al plazo determinado, se necesita cierto período de tiempo para poder posicionarse en el mix de medios seleccionado, pero es más todavía el tiempo requerido para poder realmente ver el resultado de aumento de usuarios y transacciones como causa de la campaña de promoción y marketing realizada.

Planes de Acción

Plan de Acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Selección del personal que se va a capacitar	03/01/2022	09/01/2022	Gestión de recursos humanos	Responsable del proyecto/ Gerente de R.R.H.H	-	-	-	Se capacitará a 20 empleados de Naranja X
Evaluación y elección de instituto o academia a través de la cual se realizará la capacitación	10/01/2022	20/01/2022	Gerencia General de Naranja X	Gerente de Fintech	-	-	-	Se decide realizar la capacitación a través de Educación IT
Contacto y acuerdo de capacitación corporativa con el Centro de Capacitación en las principales tecnologías de la Información	21/01/2022	23/01/2022	Área de comunicación	Responsable de comunicación / Responsable de relaciones públicas	-	-	-	-
Capacitación "Carrera Blockchain" al personal seleccionado	25/01/2022	01/09/2022	-	Asesoría Externa	-	Educación IT	\$ 1.315.080,00	\$65754 pesos x 20 empleados a capacitar (Anexo 5)
Evaluación de conceptos adquiridos para el entendimiento del funcionamiento de la nueva sección criptomonedas de Naranja X	02/09/2022	10/09/2022	Recursos Humanos / Gerencia General	Responsable del proyecto / Gerente de recursos humanos	-	-	-	-
Familiarización y aprendizaje de la utilización de la sección de criptomonedas	11/09/2022	01/11/2022	Área de desarrollo de producto de Naranja X	20 empleados capacitados	-	-	-	Sección de criptomonedas ya va a estar desarrollada para agosto de 2022

Ilustración 1 Fuente: elaboración propia

Plan de Acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Comunicación y selección de plataforma y desarrollador a través del cual se realizará la sección de criptomonedas	03/01/2022	10/01/2022	Área de comunicación y relaciones públicas / Gerencia general	Responsable de relaciones públicas / reponsable del proyecto / gerente general	-	-	-	Se desarrollará a través de la plataforma fiter
Desarrollo de sección exchange de criptomonedas en Naranja X	15/01/2022	15/08/2022	-	Asesoría externa	-	Plataforma de desarrolladores Fiter	US\$ 150000	Ver Anexo 6
Desarrollo de página web que contenga información de la criptoconomía	10/09/2022	10/10/2022	Área de desarrollo de producto	expertos de negocios /desarrolladores frontend y backend / diseñadores gráficos y ux	-	-	€ 1.630,00	Ver Anexo 7
Vincular el blog profesional con la aplicación de Naranja X	11/10/2022	15/10/2022	Área específica de programadores	desarrolladores y programadores backend	-	-	-	La opción de entrar a la página web se verá en la sección de criptomonedas
Puesta en marcha de manera interna y de prueba la sección de criptomonedas	16/10/2022	01/12/2022	Área de desarrollo de producto	Responsable del proyecto / expertos de negocios	-	-	-	Versión de prueba de la plataforma completa
Lanzamiento al público de la versión completa del exchange de criptomonedas dentro de Naranja X	01/12/2022	-	Marketing / Área de desarrollo de producto	Responsable de marketing / expertos de negocios / programadores	-	-	-	Versión completa para las transacciones de usuarios
Carga de contenido y creación e introducción del foro en la página web	05/12/2022	10/12/2022	Área de desarrollo de producto	desarrolladores frontend y backend	-	-	-	-
Vinculación de nuevo servicio con las herramientas de medición de satisfacción y experiencia del cliente: Sistema NPS y ágil customer service	11/12/2022	15/12/2022	Área específica de programadores	Programadores backend	-	-	-	Las herramientas de medición son las que ya se encuentran disponibles en Naranja

Ilustración 2 Fuente: elaboración propia

Plan de Acción 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área	Responsable				
Definición de mix de medios a utilizar para poder llegar al público objetivo	01/11/2022	20/11/2022	Marketing	Responsable del proyecto / Responsable de Marketing	-	-	-	Google Ads, publicación en diario físico, Content Lab en diario digital económico y campaña de influencers
Selección de influencer o influencers que formaran parte de la promoción del nuevo servicio	21/11/2022	30/11/2022	Marketing	Responsable de relaciones públicas / responsable de marketing	-	Agencia de marketing e Influencers "Influency"	US \$1192	Campaña de 4 meses de US\$ 298 por mes. Pack profesional. Incluye desarrollo de redes sociales. (Anexo 11)
Anuncio a través de canales oficiales de Naranja el lanzamiento del nuevo servicio de criptomonedas	25/11/2022	05/12/2022	Marketing y Comunicación	Responsable de comunicación y redes sociales	-	-	-	Anuncios antes del lanzamiento del servicio y durante los primeros días del mismo
Comunicación y posicionamiento en los distintos medios	01/12/2022	30/03/2023	Marketing y Comunicación	Responsable de marketing / Responsable de relaciones públicas	-	-	\$ 920.408,00	Google Ads: \$12707 x mes (anexo 8)/ Publicaciones Diario Clarín de 3x3: \$71595 cada una (anexo 9) / Publicación y Content Lab estandar diario digital La Nación: \$583200 (Anexo 10)
Comienzo de medición de resultados obtenidos comparando con el objetivo propuesto	01/04/2023	-	Administración	Responsable de administración	-	-	-	Incorporando herramienta NPS y ágil customer service
Comunicación y reporte de los primeros resultados obtenidos hasta la fecha a la gerencia de Naranja X	01/12/2023	30/12/23	Administración	Responsable de administración / Responsable del proyecto	-	-	-	Resultados se evalúan desde la fecha determinada hasta el plazo propuesto en el objetivo general (2028)

Ilustración 3 Fuente: elaboración propia

Presupuesto

Presupuesto de Planes de Acción			
Plan de Acción 1	Costo	Costo Total	Observaciones
Capacitación de "Carrera Blockchain" al personal seleccionado	\$65754 pesos argentinos por persona	\$ 1.315.080,00	\$65754 x 20 (empleados a capacitar) Ver Anexo 5
Total del plan de acción	\$	\$	1.315.080,00
Plan de Acción 2			
Desarrollo de sección criptomonedas dentro de la Fintech	US\$ 150000 (al tipo de cambio oficial del día de la fecha 11/06/2021 según el Banco Nación a \$100)	\$ 15.000.000,00	US\$150000 x 100 = \$15000000 Ver Anexos 6 y 19
Desarrollo de página web sobre criptoconomía	€1630 (al tipo de cambio oficial del día de la fecha 11/06/2021 según el Banco Nación a \$116,5)	\$ 189.895,00	€1630 x 116.5 = \$189895 Ver Anexos 7 y 19
Total del plan de acción	\$	\$	15.189.895,00
Plan de Acción 3			
Presupuesto de agencia de influencers "Influencity"	US\$ 298 por mes (US\$ 298 x 4 meses= US\$ 1192)	\$ 119.200,00	Campaña de influencers de 4 meses Ver Anexos 11 y 19
Campaña de Google Ads	\$12707 pesos por mes (x 4 meses = \$50828)	\$ 50.828,00	4 meses de campaña Ver Anexo 8
Publicaciones Diario Clarín de 3x3	\$71595 por publicación (x4 publicaciones = \$286380)	\$ 286.380,00	1 publicación al mes; 4 publicaciones Ver Anexo 9
Content Lab estándar Diario La Nacion	\$ 583.200	\$ 583.200,00	Ver Anexo 10
Total del plan de acción	\$	\$	1.039.608,00
Presupuesto Final Planes de Acción	\$	\$	17.544.583,00

Ilustración 5 Fuente: elaboración propia

Flujo de Fondos

A continuación, se presentará el flujo de fondos del proyecto de transacciones de criptomonedas establecido para los períodos determinados anteriormente en los objetivos planteados. En el mismo, se destacan los ingresos (Ver anexo 21 y 22), egresos y la utilidad neta para cada uno de los períodos entre 2022 y 2028.

Flujo de fondos Projectado: Implementación de proyecto en Naranja X							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos							
Monto de transacciones por período	\$ 137.614.570	\$ 2.691.949.219	\$ 4.019.367.849,95	\$ 5.309.584.929,78	\$ 7.013.961.692,24	\$ 9.265.443.395,45	\$ 12.239.650.725,39
Comisión obtenida por compra y venta de criptomonedas (0.75%)	\$ 1.032.109	\$ 20.189.619	\$ 30.145.258,87	\$ 39.821.886,97	\$ 52.604.712,69	\$ 69.490.825,47	\$ 91.797.380,44
Total de Ingresos	\$ 1.032.109	\$ 20.189.619	\$ 30.145.258,87	\$ 39.821.886,97	\$ 52.604.712,69	\$ 69.490.825,47	\$ 91.797.380,44
Egresos							
Capacitación de personal seleccionado	\$ 1.315.080						
Desarrollo de sección de criptomonedas	\$ 15.000.000						
Desarrollo de página web	\$ 189.895						
Costo de Agencia de Influencers	\$ 119.200						
Campaña de Google Ads	\$ 50.828						
Publicaciones Diario Clarin	\$ 286.380						
Content Lab La Nacion	\$ 583.200						
Total de Egresos	\$ 24.615.050						
Utilidad Bruta	-\$ 23.582.941	\$ 20.189.619	\$ 30.145.258,87	\$ 39.821.886,97	\$ 52.604.712,69	\$ 69.490.825,47	\$ 91.797.380,44
Impuesto a las Ganancias		\$ 6.056.886	\$ 9.043.577,66	\$ 11.946.566,09	\$ 15.781.413,81	\$ 20.847.247,64	\$ 27.539.214,13
Utilidad Neta con planes de acción	-\$ 23.582.941	\$ 14.132.733	\$ 21.101.681,21	\$ 27.875.320,88	\$ 36.823.298,88	\$ 48.643.577,83	\$ 64.258.166,31

Ilustración 6 Fuente: elaboración propia

Para poder tener un correcto entendimiento del presente flujo de fondos, es imprescindible destacar que se utilizan ciertos supuestos y datos, como la tasa de inflación REM (Ver anexo 20) para cada uno de los períodos del flujo, utilizando el valor del período de 2023 (último año que posee una estimación por parte del BCRA como resultado del relevamiento de expectativas de mercado) para los años siguientes necesarios para completar el proyecto. También se utilizarán valores como los del impuesto a las ganancias (30%), y la tasa de referencia LELIQ (38%) para

poder determinar ciertos indicadores financieros como VAN y TIR. Lo establecido anteriormente se puede apreciar en la siguiente ilustración:

Tasa de Inflación (REM)		
2022	40.3%	1,403
2023	32.1%	1,321
2024	32.1%	1,321
2025	32.1%	1,321
2026	32.1%	1,321
2027	32.1%	1,321
2028	32.1%	1,321
Impuesto a las Ganancias		30%
Tasa LELIQ		38%

Ilustración 7 Fuente: elaboración propia

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

Inversión a realizar	-24.615.049,95
Flujo del período 1	-23.582.940,67
Flujo del período 2	14.132.733,00
Flujo del período 3	21.101.681,00
Flujo del período 4	27.875.320,00
Flujo del período 5	36.823.298,00
Flujo del período 6	48.643.577,00
Flujo del período 7	64.258.166,00
VAN	1.865.561
TIR	40%

Ilustración 8 Fuente: elaboración propia

Para poder determinar la viabilidad del proyecto, es fundamental analizar los resultados obtenidos por la utilización de estos dos indicadores mencionados, tanto el Valor Actual Neto (VAN), como la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El VAN de este proyecto es de \$1.865.561, como se puede observar en la ilustración 8. Este indicador se obtiene utilizando la fórmula VNA de Excel, la tasa de referencia LELIQ de 38%, los flujos de cada uno de los períodos y la inversión a realizar. Al obtener un resultado positivo, mayor a 0, se determina que es conveniente realizar la inversión del proyecto.

La TIR, esta dada por la máxima tasa de descuento que puede tener el proyecto para ser considerado como rentable, generando que el VAN del proyecto sea igual a 0. Este indicador da

como resultado un 40%, como se puede observar en la ilustración 8. Al ser un valor mayor al de la tasa de referencia LELIQ (38%), se determina que el proyecto es rentable.

Retorno sobre la Inversión (ROI)

ROI	
Beneficios	\$ 213.866.888
Costos	\$ 24.615.050
ROI	769%

Ilustración 9 Fuente: elaboración propia

El ROI, se calcula de la siguiente manera: $((\text{Beneficios} - \text{Costos de la Inversión}) / \text{Costos de la Inversión}) \times 100$. Como se puede observar en la ilustración 9, en este caso se obtuvo un ROI de 769%, un resultado positivo que indica que, por cada peso invertido por la empresa, la misma obtendrá 7,69 pesos de retorno como resultado de la inversión realizada.

Por último, es importante destacar que la rentabilidad que generaría el proyecto es suficiente para poder cumplir con el objetivo general planteado con base del ejercicio 2020 de Naranja (Ver anexo 23):

Resultado neto del período de Naranja al 31/12/2020	\$ 3.315.982.000
Utilidad neta esperada con implementación de proyecto	\$ 189.251.838
Incremento de rentabilidad medido en porcentaje (%)	5,7%

Ilustración 10 Fuente: elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones Profesionales

A manera de concluir con el presente reporte, y en base a todo el análisis y la planificación estratégica desarrollada, es fundamental destacar la viabilidad del proyecto de transacciones de criptomonedas propuesto como servicio a incorporar por la Fintech Naranja X. A través de la implementación de dicho proyecto, no solo se lograría cumplir con el objetivo general propuesto aumentando la rentabilidad de la empresa, sino que también se estaría dando un gran paso hacia la evolución digital que utiliza la empresa como uno de sus principales horizontes de crecimiento.

En profunda relación a la misión de Naranja, se estaría creciendo a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

El desarrollo del proyecto en cuestión, responde principalmente a la gran oportunidad de crecimiento presente en el rubro de la industria Fintech en el mundo y así también en Argentina. Se trata de una industria en etapa de pleno crecimiento, que en el contexto actual caracterizado por la pandemia mundial a causa del Covid-19 y los cambios de hábitos de consumo de la gente apostando por la digitalización y personalización de soluciones, presentan una gran oportunidad para aquellas empresas que brinden o que apuesten por brindar servicios financieros mediante la tecnología apostando por la innovación digital.

En términos financieros, los indicadores utilizados para evaluar el proyecto, VAN, TIR y ROI, detallan y afirman la viabilidad económica y los beneficios que Naranja tendría con la implementación de dicho proyecto de inversión. Se trata de un proyecto que generaría grandes beneficios en el largo plazo, principalmente impulsado por un crecimiento gradual del monto y la cantidad de transacciones de criptomonedas para poder cumplir con el objetivo propuesto en el plazo determinado.

A la hora de desarrollar el presente reporte, se presentó la dificultad de contar con escasa información y datos de la industria Fintech en cuestión tanto de la competencia como de la propia empresa. Al tratarse de una industria en etapa de crecimiento con mucha proyección a largo plazo, muchas empresas del sector deciden no revelar y no brindan datos e informes sobre sus resultados para no proveer a sus actuales y potenciales competidores de información valiosa que podría ser utilizada por los mismos para fortalecer sus posiciones en el mercado.

Finalmente, para que Naranja realmente pueda lograr ser un completo ecosistema de soluciones digitales, no solo se recomienda la implementación del proyecto en cuestión, sino que también se aconseja la exploración e investigación de nuevos productos con base en la tecnología y la innovación digital como así también la búsqueda de servicios complementarios relacionados al proyecto planteado. Opciones como la investigación y desarrollo de “plazos fijos” con criptomonedas o la posibilidad de poder poseer una tarjeta de débito con los criptoactivos ofrecidos por la Fintech con la cual se pueda comprar directamente en los distintos comercios son algunas de las ideas que se podrían desarrollar para poder aportar nuevas soluciones a los clientes y poder dar nuevos pasos hacia la evolución digital que busca la empresa. En definitiva, por las grandes

oportunidades presentes y por las fortalezas con las cuales cuenta Naranja, principalmente apoyándose en la tecnología y su estructura, esta en manos de la empresa decidir si quiere o no ser diseñadora del futuro y no observadora del proceso, y sus esfuerzos tienen que centrarse en desarrollar y descubrir la potencialidad de su Fintech y los servicios que provee.

Bibliografía:

- Baez, N. (2021). *Impactos del COVID-19 en las entidades financieras*. PwC Argentina. Recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-impacto-covid-19-entidades-financieras.html>
- Banco Central de la República Argentina, (2021). Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242454/20210329>
- Cámara Argentina de Fintech. (2020). *Investigación y estudio de regulación comparada - Fintech*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Investigacion-y-estudio-de-regulacion-comparada-Fintech.pdf>
- Cámara Argentina de Fintech. (2018). *Informe Ecosistema Fintech Argentino*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>
- Cámara Argentina de Fintech.(2020). *Estudio Fintech 2020*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- Canvas. (2019). Reporte de Caso Tarjeta Naranja.
- Collins. (2006). *Estrategia Corporativa: Un Enfoque Basado en los Recursos*. Recuperado de: <https://silo.tips/download/estrategia-corporativa-3>
- D'Agostino, A. (2021). *El primer "banco cripto" argentino: te da tarjeta gratis, te paga en bitcoin por comprar y te va a dejar invertir en todo*. IProUp. Recuperado de: <https://www.iproup.com/finanzas/20104-banco-tarjeta-criptomonedas-como-funciona-lemon-cash>
- Ensinck, G . (2020). *Estos 20 bancos argentinos ya firmaron el Protocolo de Finanzas Sustentables: en qué consiste*. Economía Sustentable. Recuperado de: <https://economiasustentable.com/noticias/estos-20-bancos-argentinos-ya-firmaron-el-protocolo-de-finanzas-sustentables-en-que-consiste>
- Escalera, J.P.V. (2016). *Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Giammaría, F. (2021). *Elecciones 2021: qué dicen hoy las encuestas*. La Voz del Interior. Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/politica/elecciones-2021-que-dicen-hoy-las-encuestas/>
- Hills, C.W.L. Jones, G.R. y Schilling, M.A. (2015). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL*. D.F, México: Cengage Learning Editores

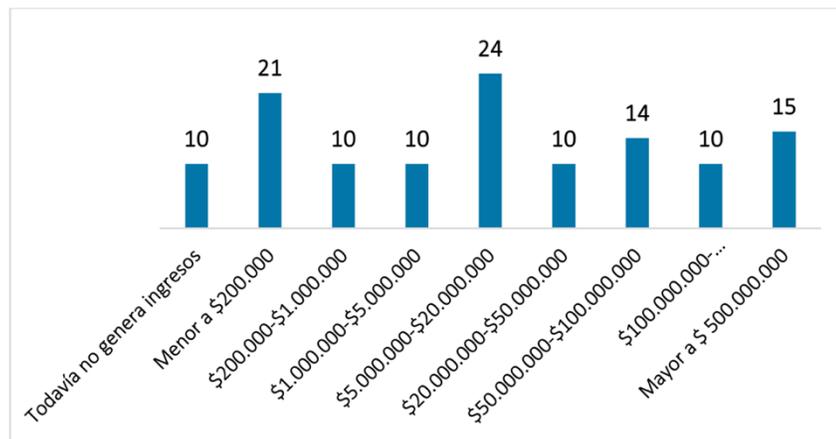
- INDEC. (2021). *Mercado de trabajo*. Recuperado de:
<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- InversorLatam. (2021). *6,5 millones de argentinos descargaron una o más billeteras digitales*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/65-millones-de-argentinos-descargaron-una-o-mas-billeteras-digitales/>
- Macome, V. y Gonzalez, F.G. (2020). El auge de las empresas fintech en Argentina. Abogados.com.ar. Recuperado de: <https://abogados.com.ar/el-auge-de-las-empresas-fintech-en-argentina/26808>
- Marconi, D. (2021). *Banca y Fintech en Argentina: 5 tendencias que moldearán el 2021*. *Negocios&Política*. Recuperado de: <https://negocios.com.ar/negocios/banca-y-fintech-en-argentina-5-tendencias-que-moldearan-el-2021/>
- Mazza, R. y Inzaghi, G.L. (2020). *Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?*. PwC Argentina. Recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/banca-minorista.pdf>
- Mazza, R. y Inzaghi, G.L. (2020). *La influencia de las FinTech renueva la industria financier*. PwC Argentina. Recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/la-influencia-de-las-fintech.pdf>
- Meaños, F. (2021). *Los bancos deberán informar quiénes compraron bitcoins y otras criptomonedas*. Infobae. Recuperado de:
<https://www.infobae.com/economia/2021/04/02/los-bancos-deberan-informar-quienes-compraron-bitcoins-y-otras-criptomonedas/>
- Mendizábal, G.A. (2002). *Las estrategias para la innovación tecnológica en Castilla y León*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Millán, J.J.G. y Rodríguez Díaz, M.T. (2019). *Manual práctico de planeación Estratégica*. Recuperado de: [HYps://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf](https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf)
- Navarro, R. (2020). *El Gobierno promulgó la ley de Teletrabajo*. El Destape. Recuperado de:
https://www.eldestapeweb.com/politica/teletrabajo/el-gobierno-promulgo-la-ley-de-teletrabajo-20208147390?gclid=CjwKCAjwg4-EBhBwEiwAzYAls8waDrMLvv7axF_cVyr30y12oOegjGtCyNWPkCrTHIZ7102JVmKhoCYlcQAvD_BwE
- Ondarra, A. (2020). *Mercado cripto argentino 2021: razones para seguirlo de cerca*. El Economista. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2020-12-mercado-cripto-de-argentina-en-2021/>
- Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires, Argentina: INAP

- Paladini, E. (2021). *Sorpresa en una encuesta electoral: indecisos al tope y empate entre el Frente de Todos y Juntos por el Cambio*. Clarín. Recuperado de: https://www.clarin.com/politica/sorpresa-encuesta-electoral-indecisos-tope-empate-frente-juntos-cambio_0_HvLYaZLE.html
- Pando, D. y Walter, J. (2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Recuperado de: [://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf](http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf)
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. D.F, México: Grupo Editorial Patria.
- Redacción Crónica. (2020). *Teletrabajo y home office en la Argentina: ley, ayuda económica empresas, cómo y cuánto*. Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/clase/trendy/Teletrabajo-y-home-office-en-la-Argentina-ley-ayuda-economica-empresas-como-y-cuanto-20200910-0002.html>
- Redacción Negocios y Política. (2021). *Banca y Fintech en Argentina: 5 tendencias que moldearán el 2021*. Negocios&Política. Recuperado de: <https://negocios.com.ar/negocios/banca-y-fintech-en-argentina-5-tendencias-que-moldearan-el-2021/>
- Santander Trade. (2021). Recuperado de: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=
- Scasserra, A. (2020). *El sector fintech va a contramano de todo*. IProUp. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/18944-analisis-del-sector-fintech-en-argentina>
- Scasserra, A. (2020). *Fintech y banca digital en 2021: innovación y crecimiento*. El Economista. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2020-12-fintech-y-banca-digital-2021/>
- Silvestrini, J. (2020). *Bancos digitales, fintech y lo que viene: ¿cuentas y tarjetas gratis para todos y todas o un giro al modelo Spotify?* IProUp. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/17742-bancos-digitales-fintech-cuenta-y-tarjeta-gratis-o-plan-spotify>
- Smink, V. (2021). *Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa*. BBC News. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>

Anexos

Anexo 1

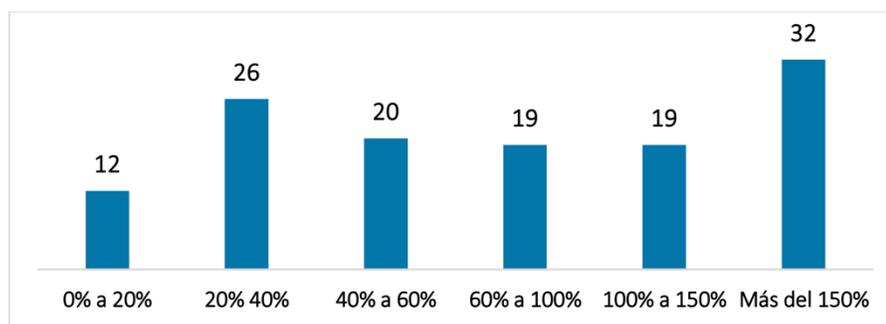
Cantidad de empresas por rango de facturación anual



Fuente: Deloitte, 2020. EEF20.

Anexo 2

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



Fuente: Deloitte, 2020. EEF20.

Anexo 3: Preguntas de encuesta

Sección 1 de 4

Las Criptomonedas como opción de Ahorro e Inversión

Trabajo Final de Grado - Reporte de Caso "Naranja"

Edad *

1. 18-27
2. 28-40
3. 41-57
4. 58-75

Sexo *

1. Masculino
2. Femenino
3. Prefiero no decirlo

Actualmente, ¿Cuenta con algún tipo de billetera virtual? *

SI

NO

¿Sabe qué son las criptomonedas?

Sí

No

¿Qué criptomonedas conoce? *

Bitcoin (BTC)

Ether (ETH)

Tether (USDT)

Binance Coin (BNB)

Cardano (ADA)

Ripple (XRP)

¿Considera que tiene el conocimiento suficiente para saber dónde está poniendo su dinero al invertir en criptomonedas? *

Sí

Poco conocimiento

NO

Actualmente, ¿Invierte en algún tipo de criptomoneda? *

Sí

No

Sección 2 de 4

No Invierte en criptomonedas actualmente

Solamente para aquellos que respondieron que no invierten en criptomonedas actualmente

¿Estaría dispuesto a destinar una parte de sus ingresos en criptomonedas? Aproximadamente, ¿Qué porcentaje? *

- Si (Hasta un 5%)
- Si (Entre un 5% y un 10%)
- Si (Entre un 10% y un 20%)
- Si (Entre un 20% y un 30%)
- Si (Un 40% o más)
- No

Después de la sección 2 Ir a la sección 4

Sección 3 de 4

Invierte actualmente en criptomonedas

Para aquellos que respondieron que si invierten en criptomonedas actualmente

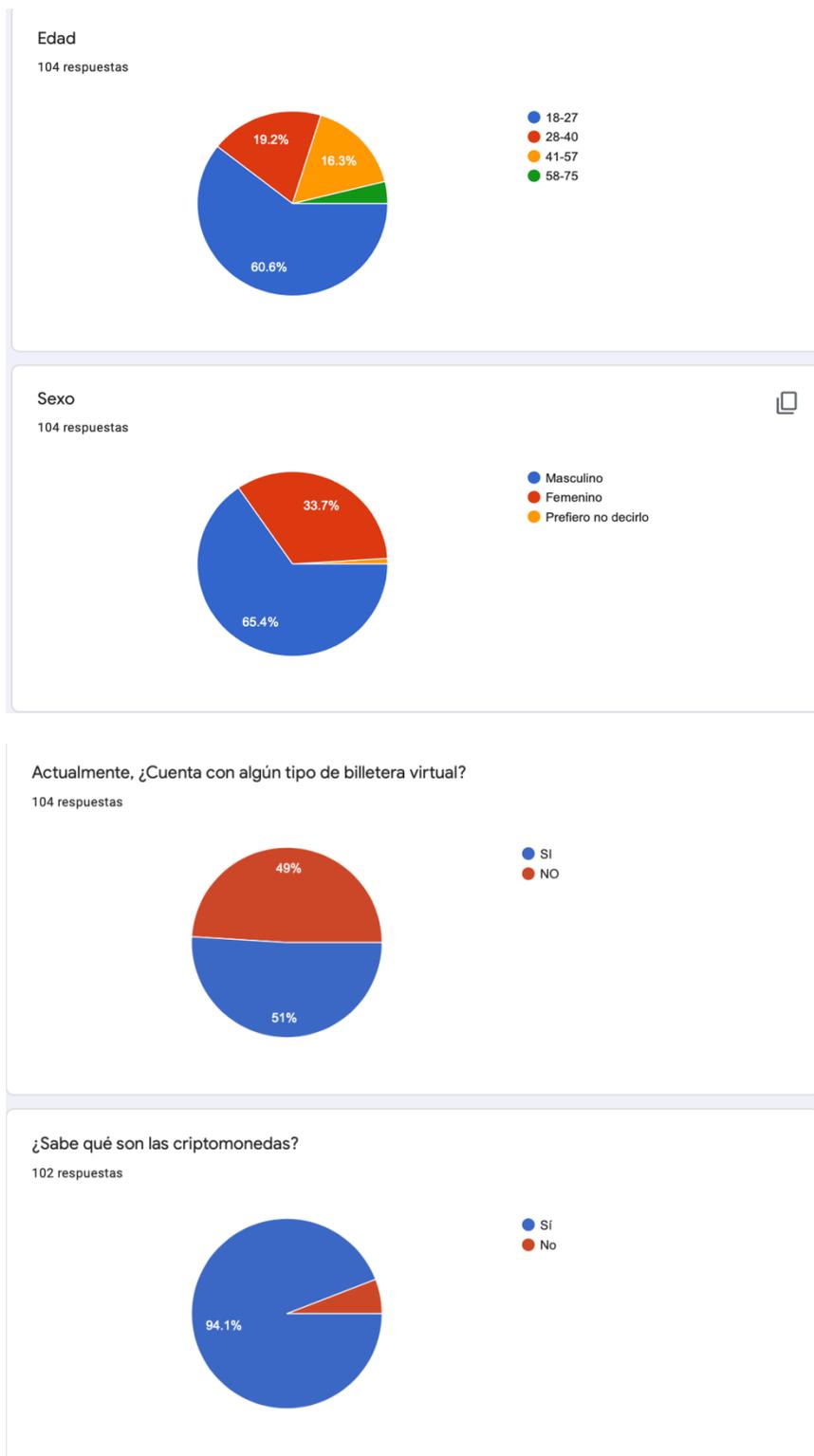
Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de sus ingresos invierte en criptomonedas? *

- Menos de un 5%
- Entre un 5% y un 10%
- Entre un 10% y un 20%
- Entre un 20% y un 30%
- Entre un 30% y un 40%
- Más de un 40%

Si la que ofrece realizar transacciones con criptomonedas es una empresa con el prestigio de " Tarjeta Naranja", le daría mayor seguridad comprar, mantener y vender criptomonedas que en cualquier otra plataforma o exchange crypto? *

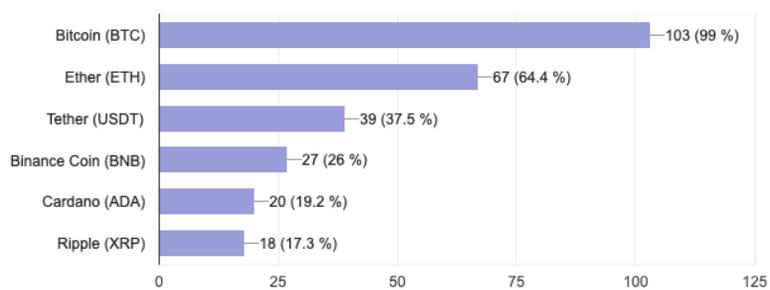
- Si
- No
- Indistinto

Anexo 4: Respuestas a preguntas



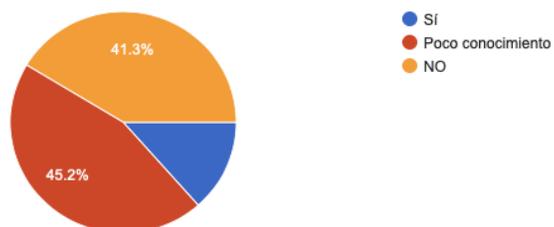
¿Qué criptomonedas conoce?

104 respuestas



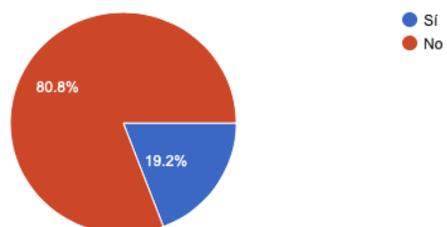
¿Considera que tiene el conocimiento suficiente para saber dónde está poniendo su dinero al invertir en criptomonedas?

104 respuestas



Actualmente, ¿Invierte en algún tipo de criptomoneda?

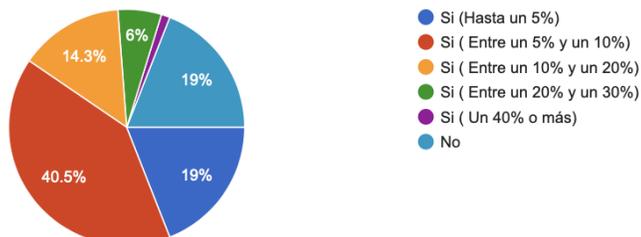
104 respuestas



No Invierte en criptomonedas actualmente

¿Estaría dispuesto a destinar una parte de sus ingresos en criptomonedas?
Aproximadamente, ¿Qué porcentaje?

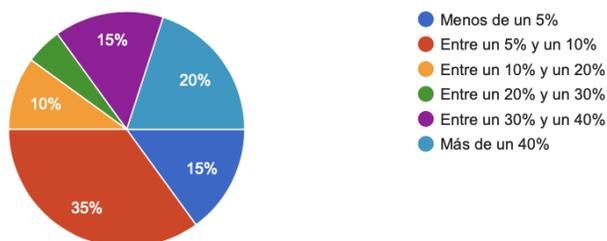
84 respuestas



Invierte actualmente en criptomonedas

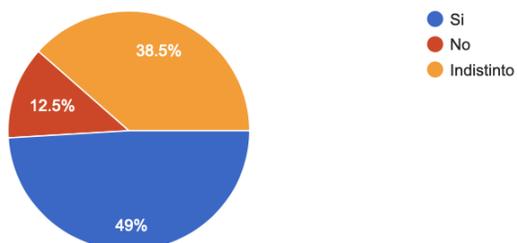
Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de sus ingresos invierte en criptomonedas?

20 respuestas



Si la que ofrece realizar transacciones con criptomonedas es una empresa con el prestigio de "Tarjeta Naranja", le daría mayor seguridad comprar, mantener y vender criptomonedas que en cualquier otra plataforma o exchange crypto?

104 respuestas



Anexo 5: Carrera Blockchain

CARRERA BLOCKCHAIN		Horas	Precio	Descuento	Precio Final
Cursos incluidos en el paquete					
<input checked="" type="checkbox"/>	HTML5: Fundamentos Web	12	\$3,690	30%	\$2,583
<input checked="" type="checkbox"/>	Bitcoins y Criptomonedas	12	\$4,490	23%	\$3,457
<input checked="" type="checkbox"/>	Criptografía y Blockchain	15	\$7,690	20%	\$6,152
<input checked="" type="checkbox"/>	Javascript desde cero	16	\$4,690	30%	\$3,283
<input checked="" type="checkbox"/>	Introducción al Paradigma de Objetos	9	\$2,790	30%	\$1,953
<input checked="" type="checkbox"/>	Javascript Desarrollador Avanzado	36	\$13,190	20%	\$10,552
<input checked="" type="checkbox"/>	Git: Desarrollo Colaborativo	12	\$5,790	20%	\$4,632
<input checked="" type="checkbox"/>	Blockchain Ethereum Solidity	30	\$14,390	20%	\$11,512
<input checked="" type="checkbox"/>	Blockchain Avanzado	15	\$8,290	20%	\$6,632
<input checked="" type="checkbox"/>	React.JS	15	\$6,890	20%	\$5,512
<input checked="" type="checkbox"/>	Scrum Fundamentos	12	\$6,590	25%	\$4,943
<input checked="" type="checkbox"/>	Maquetación Web: HTML 5 y CSS3	18	\$6,490	30%	\$4,543
10 cuotas mensuales sin interés de \$ 6,575		202	\$ 84,980	22.25%	\$ 65,754

MODALIDAD REGULAR

Duración: 9 meses
Entre 1 y 2 días por semana

Anexo 6: Contacto con programador fiter

Colaboración con proyecto de tesis, Valentino Bonangelino

Para: hello@fiter.io

Hola, mi nombre es Valentino Bonangelino y actualmente me encuentro realizando mi Trabajo Final de Grado para la obtención de la Licenciatura en Administración de empresas en la Universidad Empresarial Siglo 21. Mi proyecto consiste en desarrollar el servicio de transacciones (Compra y Venta) de criptomonedas (Bitcoin, Ether y Tether) en una Fintech existente en la cual ya se pueden realizar múltiples acciones como transferir dinero a otras cuentas, comprar y vender dólares, pagar servicios y otras funciones mas. También tengo la idea de, dada la falta de conocimiento sobre el tema, crear una pagina web (tipo Wiki) donde poner artículos y noticias sobre las criptomonedas a ofrecer, sobre la tecnología blockchain, las finanzas descentralizadas y muchos temas más relacionadas a la criptoconomía. La realidad es que no se llevará realmente a cabo el proyecto completo. La razón por la cual me contacto con ustedes es porque necesito cualquier tipo de ayuda que pudieran darme brindándome información para terminar los cálculos y presentar el proyecto completo a la universidad. Solo necesito un presupuesto aproximado por lo cual no hay necesidad de ser completamente detallistas. Entonces, mi pregunta puntual es la siguiente en caso de que este dispuestos a ayudarme: ¿cuánto costaría desarrollar una tecnología como esta dentro de la fintech y cuánto tiempo llevará el proceso? ¿Cuál sería el costo de desarrollar también esta página web y vincularla a la Fintech? ¿Cuanto tiempo demoraría en ponerse en marcha? Solo necesito un presupuesto estimativo!

Desde ya muchísimas gracias por su colaboración y por su tiempo y perdón por las molestias

Saludos, Valentino

Javier Borkentzain  7 de junio de 2021, 10:31 

Re: Colaboración con proyecto de tesis, Valentino Bonangelino [Detalles](#)

Para: Valentino, Cc: hello@fiter.io

Hola Valentino, es una pregunta muy difícil de responder, pero para los efectos de tu tesis. Pensa en que el presupuesto en desarrollo del core, el frontend, y otros deberá ser del entorno de los USD 150,000 a 250,000. El tiempo unos 8 meses para el MVP.

Saludos y suerte con la tesis!
Javier Borkentzain



Javier Borkentzain | CEO

e: javier@fiter.io

w: fiter.io

m: +598 97980801



Sent via [Superhuman](#)

[Ver más de Valentino](#)

Anexo 7: Costo de desarrollo de página web

Presupuesto página web

N.B. El presupuesto de la página web on-line es aproximativo, estamos a su disposición para hablar juntos sobre ello.

Se pide un adelanto del 40% antes de comenzar los trabajos y el saldo a la apertura online de la página. Todos los precios son sin IVA.

Presupuesto online para la creación de tu página web y el posicionamiento en los motores de búsqueda

Nombre	Short description	Selecciona	Precio	Total
Realización página web Select all				
Página web base	Creación página web base actualizable de forma autónoma por el cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	500.00 €	500.00 €
Idioma adicional	Inserción de un idioma extranjero en la página, indicar el número de eventuales idiomas.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/>	150.00 €	150.00 €
Apartado noticias/blog	Adjuntar una sección de noticias/blog actualizable por el cliente.	<input checked="" type="checkbox"/>	50.00 €	50.00 €
Calendario gestión eventos	Instalación y configuración de componentes para la gestión de eventos.	<input type="checkbox"/>	50.00 €	0.00 €
Galería fotográfica	Creación y configuración de una galería fotográfica.	<input checked="" type="checkbox"/>	80.00 €	80.00 €
Área de descargas	Área dedicada al depósito de files y software descargables por los usuarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	50.00 €	50.00 €
Forum	Creación de un forum con posibilidad de moderación y gestión de los usuarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	100.00 €	100.00 €
Galería videos	Galería de videos con carga en el servidor o trámite Youtube.	<input checked="" type="checkbox"/>	100.00 €	100.00 €
Formulario	reación de formularios de contacto personalizados para pedir informaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	100.00 €	100.00 €
Subtotal "Realización página web" :				1 130.00 €
servicio mail.				
Servidor profesional	Servidor profesional 2 GB + Database + Servicio Mail.	<input checked="" type="checkbox"/>	200.00 €	200.00 €
Subtotal "Servidor y servicio e-mail" :				200.00 €
Total :				1 630.00 €

Anexo 8: Costo de Google Ads (Costo de \$12707 pesos por mes)

Google Ads | Empieza a llegar a más clientes potenciales

Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres

Seleccionar una opción de presupuesto Moneda: peso argentino (ARS) ▾

84,30 ARS al día de media ·
2.563 ARS al mes como máximo
Según lo estimado, conseguirás entre 90 y 260 clics en tus anuncios cada mes

Recomendación personalizada ⓘ
165,50 ARS al día de media ·
5.031 ARS al mes como máximo
Según lo estimado, conseguirás entre 180 y 500 clics en tus anuncios cada mes

418,00 ARS al día de media ·
12.707 ARS al mes como máximo ✓
Según lo estimado, conseguirás entre 460 y 1.250 clics en tus anuncios cada mes

Anexo 9: Publicación Diario Clarín (Medidas: 3x3; Costo de \$71595 por publicación)

Tarifa

Suplemento iEco - Avisos Agrupados - Domingos

Seleccione Ubicación a Publicar:		Página Interior ByN		\$ 7.955,00 (1col x 1mod. No incl. IVA)		
		Página Interior Color		\$ 9.152,00 (1col x 1mod. No incl. IVA)		
Módulos	Columna	1	2	3	4	5
		Cms.	4,65	9,74	14,82	19,90
1	1,83	\$ 7.955	\$ 15.910	\$ 23.865	\$ 31.820	\$ 39.775
		\$ 9.152	\$ 18.304	\$ 27.456	\$ 36.608	\$ 45.760
2	4,03	\$ 15.910	\$ 31.820	\$ 47.730	\$ 63.640	\$ 79.550
		\$ 18.304	\$ 36.608	\$ 54.912	\$ 73.216	\$ 91.520
3	6,24	\$ 23.865	\$ 47.730	\$ 71.595	\$ 95.460	\$ 119.325
		\$ 27.456	\$ 54.912	\$ 82.368	\$ 109.824	\$ 137.280

Anexo 10: Costo de Content Lab Estándar Diario digital La Nacion (Costo de \$583200 pesos)

LA NACION
audiencias influyentes

2021 Vigencia del 01/01/2021.

Tarifario Digital

	Formatos	MultiScreen (Ros)
	Content Lab	Content Lab Estándar
Content Lab Premium		\$ 712.800
Content Lab Ultra		\$ 972.000
Content Lab Ultra Plus Redes		\$ 1.231.200
Redes Sociales		\$ 1.056.240
Redes Sociales Revistas		\$ 1.056.240
Redes Alto Impacto		\$ 1.257.120
Redes Alto Impacto Revistas		\$ 1.257.120
Redes Revistas Estandar		\$ 466.560
Redes Revistas Premium		\$ 686.880
Redes Streaming Ajeno		\$ 1.056.240
Proyectos Especiales		\$ 972.000
Proyectos Redes Sociales		\$ 2.799.360
Podcast		\$ 2.799.360
Solicitada	\$ 1.127.520	

Anexo 11: Agencia de Marketing e Influencers “Influency”, Costo Pack Profesional (US\$ 298 x mes)

	Starter	Basic	Professional	Business
	\$48/mo pay monthly	\$98/mo pay monthly	\$298/mo pay monthly	\$698/mo pay monthly
	Start a free 7-day trial			
	No credit card required			
Features				
Social Networks ⓘ	📷	📷	📷 📺 📺	📷 📺 📺
Discover ⓘ	✓	✓	✓	✓
Access to 70M+ influencers ⓘ	✓	✓	✓	✓
Number of searches ⓘ	Unlimited	Unlimited	Unlimited	Unlimited
Monthly results ⓘ	1,500	5,000	10,000	20,000
Add more results ⓘ	✓	✓	✓	✓
Export results ⓘ				✓
IRM & Data ⓘ	✓	✓	✓	✓
Influencer storage ⓘ	25	100	300	1,000
Monthly analyses ⓘ	10	25	75	250
Advanced data ⓘ	✓	✓	✓	✓
Fraud detection ⓘ	✓	✓	✓	✓
Lists ⓘ		1	100	100
Audience overlapping ⓘ		✓	✓	✓
PDF & share ⓘ				✓
Export data ⓘ				✓
Campaigns ⓘ			✓	✓
Campaign storage ⓘ			5	20
Number of influencers in campaign ⓘ			300	1,000
Estimated results ⓘ			✓	✓
Custom workflows ⓘ			✓	✓
Reports ⓘ			✓	✓
Report storage ⓘ			5	20
Monthly posts ⓘ			50	150
Metrics per influencer ⓘ			✓	✓

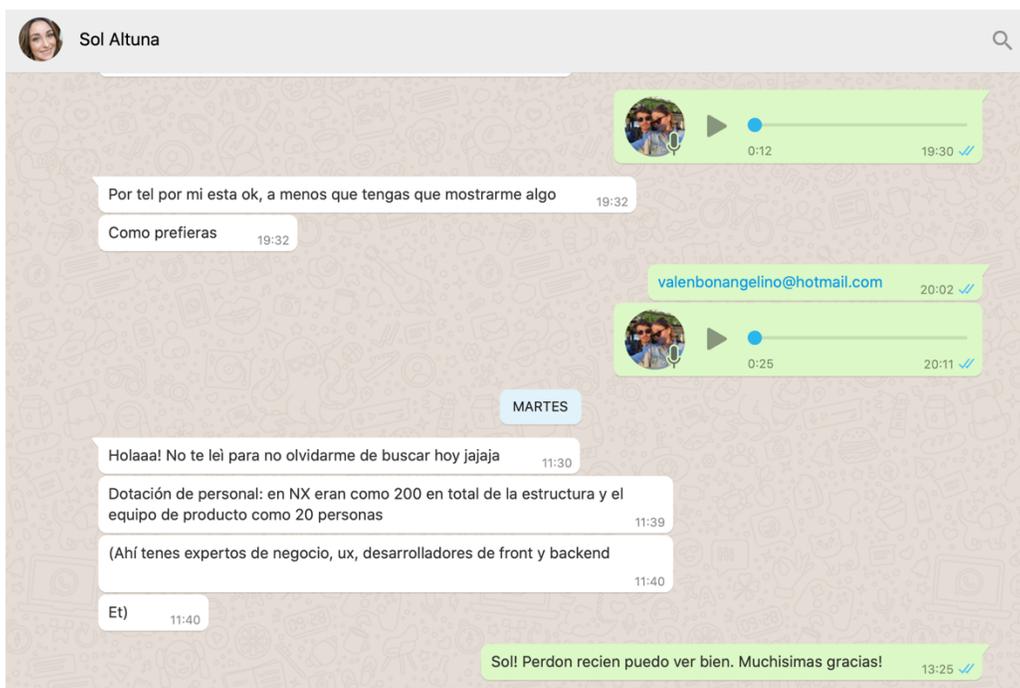
Anexo 12: Cálculo de monto promedio transaccionado en Fintechs en el sector Blockchain y Crypto



Teniendo en cuenta que el 75% obtiene entre 0 y 1000 transacciones diarias (promedio de 500 transacciones) y el restante 25% entre 1000 y 5000 (promedio de 3000 transacciones), se obtiene el siguiente resultado promedio:

$$(0.75 \times 500) + (0.25 \times 3000) = 375 + 750 = \mathbf{1125} \text{ transacciones promedio por día.}$$

Anexo 13: Conversación con Sol Altuna, miembro del área de marketing de Naranja sobre composición del área de desarrollo de producto



Anexo 14: Comisiones basadas en la competencia. Comisiones de LemonCash:

Comisiones	
Cash-In	
Depósito Bancario	0%
Carga con debito	0%
Cash-Out	
Retiro Bancario	0%
Activos Digitales	
Compra de Cripto	1%
Venta de Cripto	0.5%

Anexo 15: Cálculo de media del porcentaje de ingresos que los encuestados invierten o estarían dispuestos a invertir:

Encuestados según % de ingresos que invierten o invertirían:

- Entre 0,1% y 5% (promedio de 2,5%) = 3 encuestados
- Un 5% = 16 encuestados
- Entre 5% y 10% (promedio de 7,5%) = 41 encuestados
- Entre un 10% y un 20% (promedio de 15%) = 14 encuestados
- Entre un 20% y un 30% (promedio de 25%) = 6 encuestados
- Entre un 30% y un 40% (promedio de 35%) = 3 encuestados
- Un 40% o más = 5 encuestados

Cálculo de media de % de ingresos que se destinan o que se destinarían a criptomonedas:

$$(0.025 * 3 + 0.05 * 16 + 0.075 * 41 + 0.15 * 14 + 0.25 * 6 + 0.35 * 3 + 0.40 * 5) = 10.6$$

$$(10.6 \div 104 \text{ encuestados})$$

104 encuestados porque se tuvo en cuenta la totalidad de los encuestados; es decir, a aquellos que invierten o estarían dispuestos a invertir (98 personas) y aquellos que no invierten y no estarían dispuestos a invertir (16 encuestados)

Media: **10.19%** de los ingresos de cada uno de los encuestados se invierten o se invertirían en criptomonedas

Anexo 16: Cálculo del aumento del 33% en el monto promedio de transacción por el incremento del porcentaje de ingresos que destinan personas en las criptomonedas (se pasa de un 7.5% a un 10% de los ingresos)

- Ingresos de personas utilizados para el cálculo: \$37500 pesos (según la Cámara Argentina de Fintech el sector apunta y tiene clientes con ingresos que oscilan entre los \$25000 y los \$50000; promedio de \$37500)
- En un principio, se estima que las personas invierten o estarían dispuestas a invertir el 7,5% de sus ingresos, ya que la respuesta más seleccionada (la moda) por los encuestados cuando se les preguntó por el porcentaje de sus ingresos que invierten, y en el caso de no invertir, que estarían dispuestos a destinar a las criptomonedas, fue el intervalo entre 5% y 10% de ingresos. (35% seleccionó esta opción de aquellos que ya invierten y 40% en el caso de los que no invierten y estaría dispuestos a invertir).

Monto promedio de transacción sin aumento de % de ingresos destinados:

$$- \quad \$37500 \times 0.075 = \$\mathbf{2812.5}$$

Monto promedio de transacción teniendo en cuenta aumento de % de ingresos destinados (aumento basado en el cálculo de la media en el anexo 15):

$$- \quad \$37500 \times 0.10 = \$\mathbf{3750}$$

Teniendo en cuenta que el proyecto comienza en 2022 y ajustando los números a la inflación REM del período, se obtendría el siguiente valor nominal como resultado del aumento del monto promedio de transacción propuesto en el plan de acción 2 para 2023:

$$- \quad (\$2812.5 \times 1.33) \times 1.32 = \$\mathbf{4941}$$

Aumento real de monto promedio de transacción:

$$- \quad \$3750 \div 2812.5 = 1.33333$$

$$- \quad (1.33333 - 1) \times 100 = \mathbf{33.3\%}$$
 de crecimiento en el monto promedio de transacción

Anexo 17: Cálculo de media de porcentaje de ingresos que destinan y en caso de no invertir que estarían dispuestos a destinar aquellos que afirmaron en la encuesta tener el conocimiento suficiente para saber donde estan poniendo su dinero al invertir en criptomonedas.

Porcentaje que destinan o estarían dispuestos a invertir aquellos que contestaron tener este conocimiento (14 encuestados):

- No invertiría a pesar de tener dicho conocimiento = 2 encuestado
- Entre un 0.01% y un 5% (promedio de 2.5%) = 2 encuestados
- Un 5% = 1 encuestado
- Entre un 5% y un 10% (promedio de 7.5%) = 1 encuestado
- Entre un 10% y un 20% (promedio de 15%) = 3 encuestados
- Entre un 30% y un 40% (promedio de 35%) = 3 encuestados
- Un 40% o más = 3 encuestados

Cálculo de media:

- $(0.025 \times 2 + 0.05 \times 1 + 0.075 \times 1 + 0.15 \times 3 + 0.35 \times 3 + 0.40 \times 3) \div 14 = 0.205$
- $0.205 \times 100 = 20.5\%$
- Media: **20.5%** de porcentaje de ingresos que destinan y en caso de no invertir estarían dispuestos a invertir aquellos que afirman tener el conocimiento suficiente para saber donde estan poniendo su dinero al invertir en criptomonedas.

Anexo 18: Cálculo del 50% de incremento en cantidad de transacciones promedio

- 1125 transacciones promedio diarias (Ver Anexo 12)
- $1125 \times 1.5 = \mathbf{1687}$ transacciones promedio diarias
- $1687 - 1125 = \mathbf{562}$ nuevas transacciones promedio diarias

Anexo 19: Tipo de cambio oficial del día de la fecha 11/06/2020 según el Banco Nación a \$100 del dólar estadounidense y a \$116,5 el Euro.

Cotización Billetes	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
11/6/2021		
Dolar U.S.A	94,0000	100,0000
Euro	110,5000	116,5000

Anexo 20: Tasa de inflación REM

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM ene-21)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM ene-21)
2021	var. % i.a.; dic-21	50,0	+0,2	(1)	48,8
Próx. 12 meses	var. % i.a.	49,4	-0,4	(2)	48,3
2022	var. % i.a.; dic-22	39,0	-0,2	(1)	40,3
Próx. 24 meses	var. % i.a.	38,8	-0,4	(1)	40,2
2023	var. % i.a.; dic-23	30,2	+0,1	(1)	32,1

Anexo 21: Elementos base para el cálculo de los ingresos de cada uno de los períodos del flujo de fondos

Cantidad de transacciones promedio x día al inicio		Cantidad de transacciones promedio x día con plan de acción 3	
1125		1687	
Monto promedio de transacción inicial		Monto promedio de transacción con plan de acción 2	
\$	2.812,50	\$	3.750
Comisión promedio por compra y venta de criptomonedas en la plataforma			
0,75%			

Anexo 22: Montos promedios transaccionados por período actualizados a la inflación REM

Monto promedio de transacción ajustando a Inflación		
2022	\$	3.945,94
2023	\$	4.941,37
2024	\$	6.527,54
2025	\$	8.622,89
2026	\$	11.390,83
2027	\$	15.047,29
2028	\$	19.877,47

Anexo 23: Cuadro de resultado comparativo de Naranja. Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos. Resultado neto del período al 31/12/20: \$3.315.982.000

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