

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado (Reporte de caso)

Planificación Estratégica

Tarjeta Naranja

“Planificación estratégica para Naranja destinada a la diferenciación de su fintech, Naranja X, al desarrollar dentro de este servicio una billetera móvil (wallet) de criptomonedas, basada en tecnología blockchain”.

Licenciatura en Administración

Montero Alejo

41.625.986

ADM05078

Tutora: Barron Patricia Alejandra

Índice

1) Introducción	1 – 3
2) Análisis de situación	4 – 17
• Análisis de la situación externa	4
Pestel.....	4 – 8
Cinco fuerzas de Porter	8 – 12
• Análisis interno	12 – 17
Cadena de valor	14 - 17
3) Marco Teórico	17 - 20
• Planificación estratégica	17 – 19
• Estrategia diferenciación	19
• Estrategias de negociación entre empresas	20
• Posicionamiento	20
4) Análisis de mercado	20 – 24
5) Conclusiones diagnosticas	25 – 27
6) Plan de implementación	27 – 36
• Propuesta	27
• Objetivo General	28
• Objetivos Específicos	28 – 29
• Plan de acción	30 – 32
• Presupuesto	33 – 34
• Retorno sobre la inversión (ROI)	35
• Diagrama de Gantt	35 - 36
7) Conclusión Final	37
8) Recomendaciones	37 – 38
9) Bibliografía	38 – 40
10) Anexos	40 - 42

Resumen

En el siguiente reporte se desarrollará una planificación estratégica, para aplicar en la empresa Naranja.

El objetivo del plan se centra en aumentar el posicionamiento de la fintech de la empresa para mediados de 2022, mediante la diferenciación de la misma gracias a la creación de un nuevo producto utilizando una alianza estratégica con Ripio Argentina para captar su aumento de usuarios proyectado para dicho periodo.

Luego de analizar la empresa y el sector en la que se desenvuelve, la demanda del mercado de las criptomonedas en Argentina y los posibles escenarios en conjunto a las acciones a seguir, se concluyó que, el proyecto es rentable y que Naranja se encuentra en plena capacidad de llevarlo adelante cumpliendo con el objetivo.

Palabras Clave

Planificación – Estratégica – Naranja – Ripio – Billetera – Virtual – Criptomonedas – Blockchain

Abstract

In the following report a strategic planning will be developed, to be applied in the Naranja company.

The objective of the plan is focused on increasing the positioning of the company's fintech by mid-2022, by differentiating it thanks to the creation of a new product using a strategic alliance with Ripio Argentina to capture its projected increase in users for said period.

After analyzing the company and the sector in which it operates, the demand of the cryptocurrency market in argentina and the possible scenarios in conjunction with the actions to follow, it was concluded that the project is profitable and that Naranja is in full swing ability to carry it forward fulfilling the objective

1) Introducción

En el siguiente reporte, dentro del marco de la universidad Siglo 21 y la carrera Licenciatura en Administración, se desarrollará un análisis en la empresa Naranja con el fin de ejecutar una planificación estratégica para que la misma penetre fuertemente el mercado de las monedas digitales al desarrollar, dentro de Naranja X, una billetera móvil (wallet) de criptomonedas basada en tecnología blockchain. De esta manera Naranja podrá agregar valor a su fintech y diferenciarse de la competencia en este segmento.

David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96 en el año 1969. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió.

Si bien su gran salto se da en 1995, cuando se asocian con Banco Galicia, Tarjeta Naranja es, desde 1985 una tarjeta de crédito fundada en Córdoba con criterio de tarjeta local. Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con MasterCard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento.

Hoy, Naranja es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional, en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1 500 000 tarjetas activas que operan y a los más de 100 000 comercios. Su casa central se ubica en La Tablada 451, en la ciudad de Córdoba, Argentina.

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el portafolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales.

La comunidad cripto argentina es una de las de mayor envergadura del mundo. De acuerdo con Statista, el país ocupa la cuarta posición en términos de penetración

cripto, pero si se realiza un desglose por ciudades, CABA, según el mapa colaborativo CoinMap, está en la cima del ranking en Latinoamérica. Este dato coincide parcialmente con un relevamiento realizado por Forbes, en 2018, donde en aquel entonces Buenos Aires aparecía en segunda posición.

Esto va de la mano de las 268 empresas fintech (versus poco más de 80 bancos). No es casual, pues, que diversas fuentes sostienen que hoy existen, por lo menos, 900.000 argentinos que ya ahorran e invierten en cripto de forma regular. Y esto se permite gracias al sistema que sostiene a las criptomonedas como a las soluciones que habilitan a las instituciones financieras a otorgarles a sus usuarios la posibilidad de operar con ellas.

Cada vez más empresas utilizan Bitcoin y otras criptodivisas para sus operaciones, con el rápido crecimiento de las monedas digitales, ya no son sólo los individuos los que están invirtiendo en criptomonedas, con su expansión ya hay empresas que los utilizan para invertir en sus negocios.

Según el Informe de Tendencias de Medios de Pago, realizado por Minsait Payments, una filial de medios de pago, "la Argentina es el país donde en mayor medida aumentó por parte de la población bancarizada el uso de billeteras virtuales, siendo que el 66% ha aumentado este medio de pago". El mayor incremento puede verse en la utilización del celular, al pasar de un 34% a un 54% en el último año.

En este contexto de transición, la tarjeta sigue siendo el medio de pago principal para compras, tanto en Argentina como en el resto de los países, mientras continúa el crecimiento del pago móvil, las billeteras digitales y los pagos desde cuenta online.

Algunas de las empresas más exitosas que ya comenzaron a ofrecer billeteras digitales de criptomonedas a sus clientes son:

*) *Ripio*: un servicio de corretaje y billetera Bitcoin fundado en 2014 por los empresarios argentinos Sebastián Serrano y Luciana Gruszczyk. Con más de 100.000 usuarios activos, actualmente es una de las carteras de bitcoins más populares de Argentina. Ripio permite a sus usuarios comprar y vender bitcoins utilizando pesos argentinos o reales brasileños. Los usuarios pueden depositar fondos en sus billeteras (en efectivo o mediante transferencia bancaria) y usarlos para comprar bitcoins, realizar pagos en línea, cargar sus teléfonos celulares con créditos o pagar facturas de luz o agua

desde la aplicación. Actualmente, Ripio opera en Argentina, así como en varios otros países latinoamericanos, como Brasil y México.

*) Coinbase: una plataforma online que actúa por una parte como monedero digital, lo que quiere decir que puedes utilizarla para guardar todas tus criptomonedas en un sitio unificado. En este aspecto, puedes pensar en ella como la aplicación de tu banco, donde puedes ver la cantidad de criptomonedas que tienes y la evolución de su valor. Además de esto, como monedero digital también tendrás una dirección única con la que otras personas podrán enviarte criptomonedas a ella, lo que te permite recibir o realizar pagos con ellas sin tener que pasar por otros servicios. Por otro lado, también es un servicio de compraventa de criptomonedas, lo que se conoce como una exchange de criptomonedas. Esto quiere decir que puedes vincular tu tarjeta de crédito al servicio y utilizar tu dinero real para comprar diferentes tipos de criptomonedas, y que luego en el momento que quieras puedes volver a venderlas.

*) Trust wallet: es una es una billetera de criptomonedas móvil que admite todos los tokens y está disponible para IOS y Android. La misma en 2018 fue adquirida por Binance, una plataforma de exchange (intercambio) de más de 30 activos digitales, que tiene más de 15 millones de usuarios en 180. Binance adquirió esta billetera móvil para agregarla a su cadena de servicios y de esta forma espera mejorar las capacidades de integración de esta wallet con los servicios futuros ofrecidos en su plataforma de intercambio de criptomonedas.

La inversión en tecnología blockchain es un hecho inevitable que subraya la potencia que esta tecnología tiene para solucionar problemas tradicionales del sector financiero.

Transparencia, seguridad, distribución y trazabilidad son algunos de los numerosos beneficios por los que el blockchain despierta en las criptomonedas un interés cada vez mayor en los más diversos sectores.

El blockchain prometen alcanzar logros colosales influyendo en las más diversas esferas, desde el ecosistema Fintech al sector energético, desde la identidad digital a las operaciones logísticas.

2) Análisis de situación

Análisis de la situación externa.

El analizar y comprender el entorno, proveerá a Naranja, información relevante a las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización. A continuación, se analizará el Macro entorno donde se encuentra la empresa y el Micro entorno donde se desenvuelve la misma.

Análisis Macro y Micro:

P.E.S.T.E.L.: Para desarrollar el análisis macro se manejará esta herramienta la cual nos permitirá descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro:

Factores Políticos: La pandemia y las medidas de contención tuvieron un impacto económico significativo, con una contracción del PIB de alrededor del 10 por ciento en 2020. La pronta decisión del presidente Alberto Fernández de imponer un bloqueo resultó positiva para su índice de aprobación, que alcanzó un máximo de 64,3% en abril de 2020 (según la consultora política y económica Ecolatina). No obstante, con la prolongación de la pandemia y sus consecuencias económicas, su popularidad se redujo por debajo del nivel prepandémico (en un 36,5% a septiembre de 2020). De hecho, el apoyo podría caer aún más, ya que la tasa de pobreza ha aumentado debido a COVID-19.

Las elecciones legislativas se llevarán a cabo en octubre de 2021, cuando se renovarán 127 de los 257 escaños de la Cámara de Diputados, así como 24 de los 72 escaños del Senado. Según las encuestas de noviembre de 2020 de la consultora Giacobbe y Asociados, el 50,4% de la población quiere que la coalición en el poder pierda las elecciones.

Si bien la suba de precios se desaceleró en 2020 frente al 2019, lo hizo de la mano de una recesión gigante y del congelamiento de casi todos los precios de la economía.

Desde agosto de 2019 se ha implementado una serie de medidas, con el objetivo de restringir las transacciones de la cuenta financiera (límites a la compra de dólares, transferencias al exterior y servicio de la deuda en moneda extranjera) y algunas transacciones de la cuenta corriente (requisitos de rescate de los ingresos de importaciones de servicios, pago de dividendos al exterior y pago de intereses de deuda

en moneda extranjera). Estas medidas ayudaron a limitar los flujos de salida tras la pandemia. El tipo de cambio se ha depreciado alrededor de un 45 por ciento frente al dólar estadounidense desde principios de marzo de 2020.

Factores Económicos: El nivel de pobreza en la Argentina ascendió al 42% en el segundo semestre del 2020, con un incremento de casi siete puntos porcentuales respecto del mismo período del 2019, en el contexto de la pandemia global y la larga cuarentena local combinada con una alta tasa de inflación. La indigencia se ubicó en el 10,5 por ciento. Hoy más de cuatro de cada diez argentinos son pobres, según cifras que publicó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec).

El presidente Alberto Fernández, quien asumió tres meses antes de que empezara la pandemia, debió reestructurar una enorme deuda heredada (equivalente al 90% del PIB del país), y no pudo acceder a los mercados de crédito, como han hecho tantas otras naciones para financiar la crisis sanitaria.

En vez, ha recurrido a la emisión monetaria -es decir, a imprimir dinero-, acelerando el efecto inflacionario.

Con una aguda advertencia por la inflación, el Fondo Monetario Internacional (FMI) mejoró su panorama sobre la economía argentina y ahora prevé que crezca un 5,8% este año.

El ministro de Economía, Martín Guzmán, sostiene que cumplirá con la inflación prevista en el presupuesto, que prevé un alza de precios del 29% este año. Analistas esperan una inflación del 48,1% para este año, según el último relevamiento de expectativas de mercado del Banco Central.

La propia globalización financiera les otorga un enorme poder nacional e internacional a las grandes instituciones financieras que influyen, nítidamente, en las políticas económicas. Por lo tanto, lo financiero pasa a predominar sobre lo productivo. La estabilidad financiera, la estabilidad de precios, el déficit fiscal, la garantía de pagos de los servicios de la deuda externa y alcanzar una buena imagen en el mercado financiero internacional pasan a ser objetivos prioritarios de la política económica.

“Los datos económicos reales, no muestran una situación crítica, de hecho, a pesar del estrés de los últimos meses vinculado al coronavirus, el sistema financiero argentino muestra indicadores de alta solidez“, aseguró un informe de la Universidad Nacional de

Avellaneda (Undav). Destacó que “a pesar de la doble crisis del default y la pandemia, la morosidad del sistema financiero no aumentó significativamente”.

En 2021, es probable que la economía registre un modesto repunte. El crecimiento debería estar impulsado principalmente por las ganancias vinculadas al final esperado de la pandemia de COVID-19. Es probable que el consumo de los hogares registre una débil mejora, ya que la alta inflación y las débiles condiciones del mercado laboral continuarán erosionando el poder adquisitivo. Las inversiones privadas también deberían comportarse de manera bastante similar, ya que la alta capacidad ociosa, los fuertes controles de capital y la falta de una política económica clara son obstáculos importantes.

Factores Sociales: Argentina, tiene una población de 45 602 694, mantiene una muy baja densidad de población, 16 habitantes por Km². En lo que va del presente año la población de varones es 22 309 271 (48.9%) y de mujeres 23 296 337 (51,1%).

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).

A continuación, se presentan algunos datos relevantes:

*Clima Social General: preocupación e incertidumbre por cómo va a continuar el coronavirus durante el año y como el gobierno va a hacer frente a los golpes que el virus genere en la economía

*Niveles de educación: el último censo de población se hizo en 2010, y se llegó a contar solo con el 1,9 % de analfabetos. Se espera la fecha de realización del censo de este año, que se desarrollará el año próximo para comparar estos números con la década siguiente. Por ahora tenemos uno de los más bajos índices de analfabetismo de América del Sur.

Factores Tecnológicos: La pandemia global de coronavirus COVID-19 golpeó fuerte a diferentes sectores de la economía, y fueron pocas las empresas que lograron obtener índices positivos en un 2020 muy difícil para el argentino promedio.

Dentro del escaso segmento de privilegiados se encuentran las billeteras digitales, que se destacaron por ser uno de los rubros que más creció ante las dificultades que impuso la cuarentena.

De esta manera, el mundo virtual recibió un impulso forzoso al ser la mejor alternativa para evitar los riesgos, por ejemplo, del dinero físico como transmisor del COVID-19.

Una prueba clara de este fenómeno la aporta la Cámara Argentina de Fintech, que señala que al menos 8 millones de argentinos ya descargaron una o más billeteras digitales.

Factores Ecológicos: El presidente, Alberto Fernández, afirmó que la Argentina "ha puesto la acción climática y ambiental en el centro de sus convicciones", y sostuvo que "la crisis ecológica y social son dos caras de la misma moneda" e insistió con la idea de una "renovación de la arquitectura financiera internacional" que posibilite un "canje de deuda por acción climática".

En diciembre de 2020, demostrando su compromiso con la sostenibilidad, el banco BBVA se convirtió en la primera entidad de Argentina en lanzar tarjetas de plástico reciclado, realizadas en un 85,5% en PVC (policloruro de vinilo), que procede de desechos de otros materiales plásticos.

Factores Legales: El gobierno anunció la extensión de la emergencia sanitaria hasta el próximo 31 de diciembre (11 de marzo 2021) y acordó extender el cierre de fronteras para el turismo y el distanciamiento social.

La Secretaría de Comercio Interior del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación prorrogó el programa Ahora 12 hasta el 31 de julio para abonar compras financiadas en 3, 6, 12 o 18 cuotas fijas mensuales con tarjeta de crédito, todos los días de la semana sin límite de monto. El objetivo del programa Ahora 12 es fomentar el consumo y la producción nacional a través de condiciones de financiación más convenientes, para facilitar el acceso a los productos y servicios alcanzados.

Conclusión Final PESTEL: Argentina con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación.

Con los precios subiendo un 40% interanual y el peso depreciándose casi un 30% en 2020 y aún más el año anterior, no es difícil entender por qué cada vez son menos los que logran llegar a fin de mes.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas.

El Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos.

En 2020, el Gobierno ha logrado concluir el proceso de restructuración de su deuda en moneda extranjera (tanto local como externa), despejando significativamente el perfil de vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades están avanzando en conversaciones con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos años.

Los resultados están a la vista; la argumentación oficial seguramente será que, sin esas medidas del gobierno, la pobreza hubiera sido más alta, una conclusión que no parece ser satisfactoria para casi la mitad de la población en general.

Cinco Fuerzas de Porter

En cuanto al micro análisis de la industria, se utilizará la herramienta llamada las 5 fuerzas de Porter, las cuales determinan el nivel de competencia del sector.

Poder de Negociación de Clientes:

En este caso los clientes individuales (poseedores de las tarjetas) significan para las empresas, en términos de ingreso, un pequeño monto, comparando con el total de sus ventas.

La necesidad cubierta por las tarjetas de crédito no da la posibilidad a los clientes de integrarse hacia atrás en el negocio del proveedor, ya que no existe en mercado la posibilidad de financiar una compra o evitar el desembolso de efectivo sin el respaldo y la garantía que brinda la empresa proveedora del servicio.

Este contexto conduce al aumento de la demanda de los servicios ofrecidos por las entidades financieras, ya que estas son de los pocos medios que tienen los consumidores de obtener financiamiento de productos de alto costo.

Por otro lado, existe la imposibilidad de la mayoría de los comercios de brindar financiamiento propio a todos los clientes, por lo cual se vuelve una necesidad imprescindible contar con los servicios brindados por las tarjetas para mantener e incrementar las ventas. Estas cualidades disminuyen el poder de los clientes para negociar las condiciones del mercado.

Poder de Negociación de los proveedores:

El mercado financiero está liderado por pocas empresas importantes que son clientes fundamentales para sus proveedores, por lo cual manejan los requisitos de la relación.

En su mayoría los proveedores brindan productos y servicios que las compañías de tarjetas de crédito tercerizan en agencias y consultoras.

A pesar de las importantes cualidades necesarias para proveer a las compañías financieras, las empresas proveedoras juegan en desventaja, ya que son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están a la espera de poder obtener los beneficios que brinda proveer a organizaciones que lideran el rubro.

Esta desventaja se ve agravada por la capacidad que poseen las empresas financieras de integrarse hacia atrás y autoabastecerse de los productos y servicios brindados por sus proveedores. Cada vez es más frecuente encontrar un grado de crecimiento y organización en estas empresas, de manera tal de poder armar equipos de trabajo capacitados para desarrollar actividades proveídas por agentes externos.

Amenazas de Nuevos Competidores:

La necesidad de un gran capital para ingresar a este mercado y brindar un servicio de financiamiento, genera una barrera muy alta para posibles ingresantes al mercado. Incluso si se dispone del capital, el riesgo que genera la actividad se refleja en altas primas de riesgo, creando una gran ventaja para la empresa que ya opera en el mercado.

El alto valor de las marcas actuales es una barrera para las aspirantes a ingresar al mercado, y las obliga a realizar un esfuerzo por posicionarse y superar la lealtad existente en los consumidores.

Para lograr un buen posicionamiento y generar valor para los clientes, las tarjetas deben adaptar sus estrategias y reaccionar ante los beneficios ofrecidos por sus competidores, en algunos casos resignando ganancias, o disminuyendo la rentabilidad de algunos productos como es el caso de los planes a largo plazo sin interés (6, 12 y hasta 18 cuotas), que se ofrecen con una ganancia mínima y que han copado la industria, recibiendo entre un 40 y 80% de clientes.

El prestigio y la confianza, que deriva no sólo de los beneficios ofrecidos sino de la manera en que se ofrecen esos beneficios que llevan al consumidor a elegir y diferenciar una tarjeta de crédito, son cualidades difíciles de superar a la hora de entrar al rubro en Argentina.

En su mayoría, las tarjetas de crédito llegan al cliente a través de alianzas con los bancos. No todos los bancos comercializan todas las tarjetas, pero puede encontrarse en los bancos privados más importantes a nivel nacional e internacional las tarjetas que se corresponden con el mismo nivel y prestigio.

Amenazas de Productos Sustitutos:

Para hablar de los productos sustitutos se debe hacer referencia a las entidades financieras que ofrecen créditos personales a cambio de un interés que varía en función del monto prestado, el tiempo de financiación y las particularidades del cliente.

Si bien este producto ofrece la posibilidad de financiamiento, sustituyendo a las tarjetas de crédito, la gama de beneficios brindados por las tarjetas es más amplia, ya que además de la financiación dan la posibilidad de prescindir del manejo de dinero efectivo a la hora de la compra.

Esto hace que los consumidores opten por las tarjetas antes que sus productos sustitutos, ya sea con los créditos para obtener el financiamiento o con el efectivo para llevar a cabo el proceso de compra, ya que brinda mayor seguridad, rapidez y comodidad, beneficios que no se rempazan con un solo producto en el mercado.

Rivalidad Entre Empresas:

Considerando las últimas 4 fuerzas mencionadas anteriormente, llegamos a la conclusión de que en Argentina en esta industria existe una gran rivalidad entre las empresas de este sector.

En nuestro país hay siete tarjetas de crédito diferentes, operando a nivel nacional.

Cinco de ellas son propiedad de bancos y funcionan con un sistema abierto. Estas son: Visa, MasterCard, Credencial, Carta Franca y Cabal. Estas tarjetas pueden ser expedidas por diferentes entidades; no son exclusivas de la entidad que las suministra.

Las otras dos tarjetas de crédito son Diners y American Express. Estas tarjetas están ligadas exclusivamente a la entidad que las expide y puede que sean aceptadas en menos comercios. A nivel regional existen varias tarjetas de crédito más.

Para fines del 2020, el mercado argentino de tarjetas de crédito, registro un total de 8.731.103 millones de plásticos (un promedio del 19% de la población tienen tarjetas de crédito); de las cuales el 70% corresponden a titulares y el 30% a adicionales.

Tres bancos concentraron el 45,7% de las operaciones financiadas con tarjetas de crédito en el mercado local, un segmento que, a contramano del resto de préstamos a privados, mantuvo una demanda muy superior a la inflación a lo largo de la última década.

Las entidades que lideraron ese segmento fueron los bancos Santander, con \$93.354 millones y 17,3% participación de mercado; Galicia, \$88.964 millones y 16,5%; y BBVA Banco Francés, \$63.829 millones y 11,9% de la plaza.

En cuarto y quinto lugar figuraron el Banco Nación, \$38.563 millones y 7,2% de mercado; y el Banco Provincia de Buenos Aires, \$37.787 millones y 7%; seguidos por el Banco Macro \$37.151 millones y 6,9% de la plaza.

La combinación del avance de la tecnología, la sencillez de su uso y la aparición de las cuotas sin interés, en el marco de niveles de inflación anual superiores al 20% durante los últimos años, explica en buena parte el crecimiento de este segmento en el país.

Conclusión general de las 5 fuerzas de Porter: Este contexto muestra condiciones difíciles para posibles ingresantes al mercado, con barreras de ingreso altas y una fuerte rivalidad entre competidores existentes. Describe empresas con un mayor

poder de negociación que sus proveedores y sus clientes y un mercado con pocos y débiles sustitutos.

ANALISIS INTERNO

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

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”

Objetivos: En pos de los objetivos, desde Naranja sostienen sus acciones en pilares fundamentales:

***Experiencia:** ser reconocidos por facilitar a los clientes una experiencia diferenciada apalancándonos en las nuevas tecnologías.

***Fortalecer:** la posición de Naranja como marca de experiencia de clientes

***Valor:** ser líderes en generación de valor mediante vínculos profundos y duraderos.

***Recursos:** gestionar los recursos de manera efectiva y segura.

***Conocimiento:** estar al tanto de las necesidades de los clientes y el riesgo para brindar las soluciones adecuadas.

***Eficiencia:** buscar mejores niveles de eficiencia en la entrega de nuestra propuesta de valor, reduciendo todo aquello que no agregue valor al cliente.

***Cultura:** fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización.

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

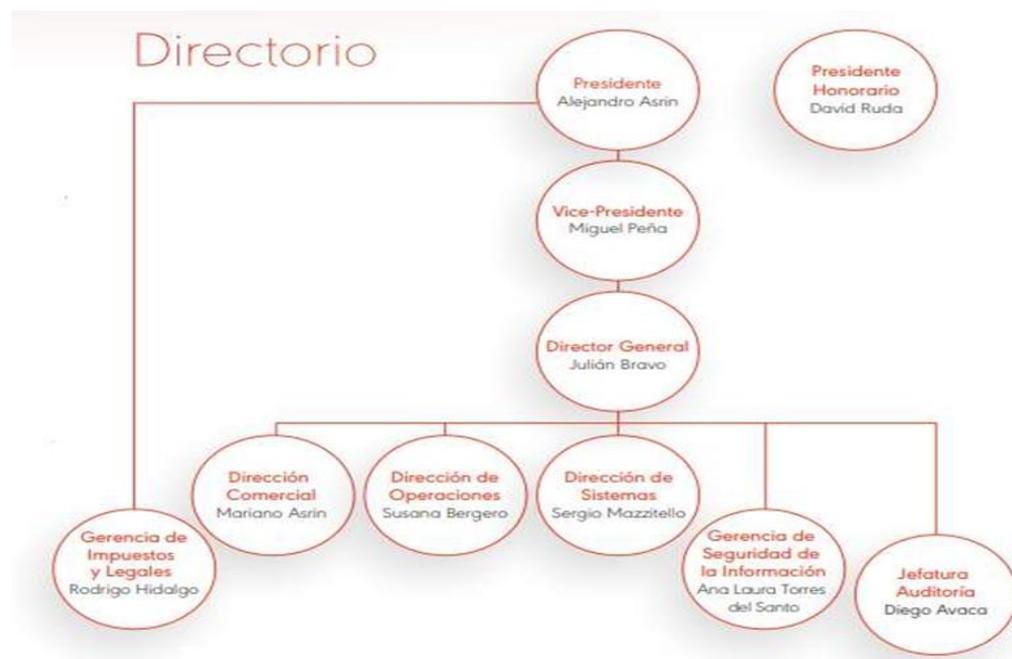
Propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”

Estrategia: En un entorno competitivo como el actual, donde las tecnologías y la posibilidad de competir con los mismos productos están al alcance de todos los competidores, la estrategia que utiliza Naranja es la de diferenciación. La clave para diferenciarse que eligió Naranja es la calidad de atención. Esta estrategia es la que guía la selección y el posterior desarrollo de los empleados en la organización.

Para la empresa, la calidad es medible y responde a cuatro características a la hora de brindar el servicio: la rapidez con que debe satisfacerse los requerimientos del cliente, la simpleza para expresar en forma clara y concreta las operaciones, los procedimientos y procesos orientados al cliente, el cero error para hacer las cosas bien desde la primera vez, y la calidez para diferenciar a cada uno de los clientes.

Estructura organizacional y organigrama: Naranja cuenta con un total de 3079 colaboradores (61% mujeres y 39% hombres) que participan en planes de capacitación constantes en cada una de las áreas, ya sea destinada a la atención de cliente externos o como soportes de los clientes internos. Estos colaboradores se establecen a lo largo de las diferentes áreas en que está distribuida la organización.

Tabla 1° Organigrama de Naranja



Fuente: Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc6OIg>

Así es posible encontrar un extenso organigrama, encabezado por el presidente y fundador de la compañía, Alejandro Asrin, quien sucedió a David Ruda al frente de Naranja y lidera la reconversión fintech; y por quien pasan las decisiones más importantes y las ideas más innovadoras; escoltado por Julián Bravo, Director General.

Estructura edilicia: Tiene su sede principal en La Tablada 451, en la ciudad de Córdoba, Argentina. Tarjeta Naranja está en cada una de las provincias argentinas, “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales”. Buenos Aires (45), Córdoba (39) y Santa Fe (18), son las provincias con más sucursales. Además de sus “Casas Naranja”, la gente los encuentra en: canales online, líneas directas 24 horas y redes sociales.

Clientes: Para el año 2019, Naranja contaba con 4,6 millones de cuentas habilitadas, 8,6 millones de tarjetas y 272.830 comercios amigos.

CADENA DE VALOR

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

Actividades Primarias:

Productos: En 2019 Naranja vivió un auténtico proceso de transformación, alineado a su propósito: Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. De ser una compañía financiera, se convirtió en un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital. Este ecosistema está compuesto por: Tarjetas, Prestamos, Tienda Naranja, Naranja Online, App Naranja, Naranja Viajes, Naranja X (una nueva compañía de tecnología, “Naranja X” con el propósito de desarrollar productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes de Naranja, que cuenta con más de 5 millones de usuarios), Naranja Pos, Seguros y Asistencias, Entretenimiento y Editorial (revista convivimos, revista cima, libros infantiles, HBO Go y Movieclub)

Dirección de Operaciones: su principal función es realizar todas las actividades de soporte para la gestión comercial en sucursales. Engloba actividades relacionadas con la administración de personal y Recursos Humanos, con la administración de Finanzas y contabilidad y con la gestión de análisis crediticios.

Dirección Regional: coordina y gestiona las actividades necesarias para los diferentes locales que posee la organización a lo largo del país.

Dirección de Sistemas: se ocupa de llevar adelante las actividades para mantener la eficiencia del sistema informático de manera que sea una herramienta segura que posibilite y favorezca la actividad cotidiana de la organización.

Dirección de Relaciones Institucionales: lleva adelante las relaciones institucionales propiamente dichas y el desarrollo social.

Dirección de Auditoría: la función de esta gerencia consiste en ocuparse de la prevención de errores operativos y de la medición de la calidad tanto de atención como de desempeño operativo interno por medio de la gestión de programas propios y de las normas ISO 9001.

Dirección Comercial: es responsable de los aspectos relacionados con la comercialización de los productos que posee Naranja. Atiende de manera particular a grandes clientes y a los nuevos desarrollos.

De cada dirección se articulan diferentes gerencias, con sus áreas, jefes y colaboradores.

La voz del cliente: A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades. Esta herramienta evalúa la relación y percepción que el cliente tiene con la marca y mide la calidad de atención en los distintos canales abiertos. Además, mide la experiencia del Cliente en sus procesos o viajes al realizar pagos, originación de cuentas, obtención de productos y así conocer qué valora. Esta evaluación de la satisfacción de los clientes se realiza en las líneas de atención (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y la App, en 2019 se sumó el chat en la web y sus redes sociales.

Actividades de Soporte:

**Administración de RRHH:* Para realizar los retos del 2020 repensaron la forma de organizarse y avanzar con la creación de Tribus y Centros de Excelencia (CoEs) que buscan renovar las prácticas de trabajo.

Las tribus son equipos interdisciplinarios (squads o células), formados por colaboradores de diferentes áreas que tienen una misión y objetivos en común, son responsables de un determinado producto o viaje (proceso) y trabajan con mentalidad, rutinas y prácticas rápidas para conseguir objetivos desafiantes. En cambio, los CoEs son equipos de colaboradores con expertise funcional concreta, su primordial objetivo es velar

por el desarrollo y la implementación en toda la empresa de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad y apoyan a otros equipos en el logro de sus objetivos.

Cada equipo delimita y ejecuta sus propias estrategias con independencia. Con el sostén de técnicas de rápida aplicación, flexibles, interactivas e incrementales, se fomentan encuentros colaborativos para crear soluciones creativas ante cada objetivo.

La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. En 2019, Naranja consiguió el 2.º puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place To Work (GPTW) que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del mundo y del país, en este caso, dentro de la categoría Empresas con más de 1000 empleados. Con el foco puesto siempre en facilitar la vida de los colaboradores, la empresa les acerca programas, prácticas y herramientas que fomenten su desarrollo profesional y personal, porque están convencidos de que es la forma en que evoluciona la cultura Naranja.

**Compras:* para ser proveedor de Naranja, se debe cumplir con una serie de requisitos impositivos, datos de facturación y bancarios. Presentan un formulario, anexando la documentación correspondiente. En el caso de altas de proveedores críticos, además, deben garantizar el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medio ambiental, respeto de derechos humanos y recursos técnicos. Naranja promueve el desarrollo de proveedores locales, la generación de negocios inclusivos y la comercialización de productos de triple impacto.

**Desarrollo Tecnológico:* Durante 2019, consolidaron su estrategia con importantes avances: Digitalización de los viajes de clientes, Marketing digital, Analítica avanzada de datos, Organización ágil y flexible (implementaron metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo), Sucursales del Futuro (diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes, a través de herramientas digitales) y Naranja X: la Fintech (se lanzó en 2019, es una aplicación, disponible para Android y iPhone, con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, comprar y vender dólares, y mucho más.

**Infraestructura Empresarial:* En el marco de su proyecto estratégico, en 2019 remodelaron 8 filiales (del Futuro), y en otras 12 extendieron un plan de incorporación de terminales de auto consulta para fortalecer la migración hacia canales digitales.

La estrategia de sustentabilidad contempla el requisito de que cada remodelación, apertura o diseño de Casas Naranja prevea las condiciones necesarias para ser accesibles. Rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores forman parte de sus proyectos.

Para prevenir posibles riesgos a la salud y seguridad de los clientes y colaboradores en las sucursales, cuentan con: servicio de emergencia 24 horas, botiquín de primeros auxilios, plan para asumir contingencias y manual de procedimiento, simulacros de evacuación, auditorías periódicas sobre seguridad de las instalaciones, colaboradores capacitados para asumir roles de asistencia en contingencias específicas, personal de seguridad capacitado conforme a criterios establecidos por Naranja.

3) Marco Teórico

A continuación, se presentarán las cuestiones, basadas en las opiniones de algunos autores, que servirán como base para el desarrollo de este caso; recorriendo las principales teorías que respaldarán la confección de esta planificación estratégica.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos formulados y establecidos. No obstante, es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar las metas propuestas.

Aparte de la idea de la planificación estratégica es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional dentro de la empresa, para que los objetivos propuestos sean alcanzados.

En efecto, se debe partir del diagnóstico de la situación presente y establecer los parámetros de acción para llegar al futuro esperado, ya sea en el mediano o largo plazo. (Myriam Quiroa, Planificación Estratégica, Economipedia “Haciendo más fácil la Economía”.)

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

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 de esta.

4) Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.

5) Implementar las estrategias.

(Capítulo 1, Administración Estratégica, Hill-Jones-Schilling)

Además, como fase final del proceso está el control estratégico, toda empresa que aplica este proceso busca, mediante la medición y evaluación de resultados: verificar el logro de los objetivos propuestos por la empresa según los plazos y tiempos establecidos; tratar de alcanzar el logro de los objetivos al menor costo posible, de manera que los recursos se utilicen de manera eficaz y eficiente e incentivar y motivar a los recursos humanos de la empresa, para que asuman el compromiso de cooperar para la consecución de los objetivos propuestos en el plan. (Myriam Quiroa, Planificación Estratégica, Economipedia “Haciendo más fácil la Economía”.)

Para poder desarrollar este plan estratégico es necesario diseñar estrategias que nos permitan distinguirnos de la competencia. Antes de implementar este plan se debe decidir qué acciones tomar dentro de los niveles funcionales, de negocios y corporativos. También se debe rediseñar la estructura de la organización, donde se refuerce la cultura y los controles. Siempre siguiendo los objetivos de la misión de la organización. (Hill & Jones, 2011)

Es posible hablar de la existencia de ciertos modelos de prioridades que se establecen atendiendo a las condiciones del entorno, vida del producto, criterios financieros, posición en el mercado, capacidades internas, acceso a recursos, y que

definen líneas estratégicas. A estas alternativas se les conoce por el nombre de Estrategias Genéricas.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Por tanto, podemos identificar tres estrategias genéricas para crear una posición competitiva, hacerla defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores del sector.

Se pueden clasificar en función de la ventaja competitiva perseguida (costos o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o solo algunos segmentos). De esta forma se determinan las tres clases de estrategia genéricas: Liderazgo General en Costos, Diferenciación y Alta Segmentación o Enfoque.

La estrategia de Diferenciación

Esta estrategia de diferenciación se utiliza cuando una empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior. Por lo tanto, consiste en crear valor para hacer que la empresa sea percibida como única en el mercado. Se persigue la lealtad del cliente, lograr con la diferenciación un aislamiento frente a la rivalidad competitiva.

Se pueden mencionar varias matizaciones sobre la estrategia de diferenciación concluyendo que existe una estrategia de diferenciación por innovación, marketing, calidad y servicio, por medio de un diseño, de imagen o marca, de la tecnología, del servicio al cliente, etc. Produce márgenes elevados para tratar con el poder del proveedor y mitiga el poder del comprador ya que carecen de alternativas comparables y por tanto menos sensibles al precio.

El objetivo de esta estrategia es dar a un producto cualidades distintivas, importantes para el comprador, que se diferencien de la competencia y someter la demanda a la oferta. Algunos mecanismos para conseguir la diferenciación son la imagen de marca, el avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior y el servicio de posventa. (Luis Miguel Manene, Estrategias Empresariales: tipología, características y uso).

Existen otros tipos de estrategias donde una empresa puede sacar ventaja.

Estrategias de negociación entre empresas:

Es la relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

Alianzas estratégicas: A medida que nacen nuevas competencias, las empresas encuentran muy costoso desarrollar todas las capacidades que necesitan para llevar su negocio adelante, por lo que se crean alianzas tácticas y/o estratégicas para superar esta barrera. “Las empresas deben esforzarse en encontrar socios con los que aprovechar sus puntos fuertes o reducir sus debilidades” Estas alianzas o acuerdos deben tener como objetivo que ambas empresas obtengan un beneficio, que puede ser obtener más ventas o disminuir sus costes (Luis Miguel Manene, 2013).

Existen cuatro tipos de alianzas estratégicas, una de ellas es para fabricar productos o prestar servicios. Allí es momento de la empresa deberá decidir si este nuevo producto ira destinado a nuevos mercados o a mercados existentes. Si la respuesta es nuevos mercados, basándose en la matriz Ansoff de Sainz de Vicuña, se estaría ante una estrategia de desarrollo de nuevo producto. (El plan de Marketing en la marca, María Sainz de Vicuña Ancín, 18a Edición, Pagina 265)”

Posicionamiento

A través del posicionamiento, una compañía persigue contar con una posición distinguida y positiva en cuanto a las opiniones que sus potenciales clientes puedan tener de ella. Este conocimiento ayuda a la creación de diferentes acciones en la vida de una firma u organización y a la toma de decisiones. Alternativamente, el posicionamiento permite a las empresas conocer si la imagen que desean proyectar al mundo es la que es recibida por parte de los consumidores de sus bienes y servicios, afectando esta comparación a la imagen de marca, la reputación y la imagen corporativa.

Un buen posicionamiento debe ir de la mano de la diferenciación respecto a competidores, buscando la distinción y la originalidad. (Javier Sánchez Galán, Posicionamiento, Economipedia)

4) Análisis de Mercado

Una criptomoneda es una moneda digital o virtual que utiliza la criptografía para establecer un nivel de seguridad, como moneda pueden ser intercambiadas y operadas

como cualquier otra divisa tradicional, pero estas se encuentran fuera del control de los gobiernos e instituciones financieras. Una característica definitoria de una criptomoneda, y sin duda su atractivo más entrañable, es su naturaleza orgánica; no es emitido por ninguna autoridad central, por lo que es teóricamente inmune a la interferencia o manipulación gubernamental.

El control de cada moneda funciona a través de una base de datos descentralizada, usualmente una cadena de bloques (en inglés blockchain), que sirve como una base de datos de transacciones financieras pública.

Blockchain es uno de los cuatro temas que ocupa a la Mesa de Innovación Financiera del BCRA y ha registrado importantes progresos del uso de Blockchain para realizar la compensación entre bancos.

El 40 % de los encuestados de las principales empresas de tecnología en todo el mundo actualmente tienen un desarrollo Blockchain en producción. En tanto, el 90 % de los ejecutivos piensa que Blockchain será más importante en los próximos tres años ya que aumentará el PIB mundial en 1.76 billones de dólares en la próxima década.

Para ilustrar el funcionamiento de la cadena de bloques, se suele usar la metáfora de un libro contable distribuido entre muchas personas. Se trataría de un gran libro donde se registran acontecimientos digitales. Solo puede ser actualizado a partir del consenso de la mayoría de los participantes del sistema y, una vez introducida, la información nunca puede ser borrada. Dicho de otro modo, la autenticidad del Blockchain no queda verificada por un tercero, sino por el consenso del conjunto: es la misma red de usuarios la que participa en ella. Una vez introducida, la información queda registrada en múltiples respaldos y no puede ser eliminada ni modificada. Lo único que se puede hacer es añadir nueva información, ya que los bloques están conectados entre sí. Esto le otorga gran confiabilidad al sistema: al ser inalterable, la información resulta inviolable.

La primera criptomoneda que empezó a operar fue bitcoin en 2009, y desde entonces han aparecido otras con diferentes características como Litecoin, Ethereum, Bitcoin Cash, Ripple, Dogecoin, entre otras.

Asimismo, a medida que iban apareciendo nuevas criptomonedas, comenzaron a aparecer billeteras o monederos digitales, o también conocidos como “Wallets” (su definición en inglés). Las mismas dan a sus usuarios la posibilidad de realizar cualquier

tipo de operación similar a una plataforma de una entidad financiera, permitiéndonos almacenar nuestras criptomonedas, recibir o emitir cualquier transferencia e incluso pagar determinados servicios. Estos monederos pueden ser online o incluso apps para el móvil.

Coinbase Wallet, Trust wallet, Coinomi Wallet son algunas de las billeteras móviles de criptomonedas más seguras y reconocidas a nivel mundial.

Otro de los conceptos importantes es el de las exchanges, que son plataformas que te permiten cambiar monedas como los euros o los dólares por Bitcoins u otras monedas y meterte en el mundo de las criptos de forma más sencilla. Cuando los consigues, estas se almacenan en las Wallets.

La más reconocida e importante exchange de criptomonedas en Argentina es Ripio, una plataforma de intercambio que te permite comprar y vender criptomonedas pagando a través de transferencia bancaria, Mercado Pago o efectivo (Rapipago o Pago Fácil).

Hoy por hoy cuenta con más de un millón de usuarios activos, con una demanda que creció, sobre todo por la pandemia un 150% de comienzos del 2020 a comienzos de 2021 y que prevé un aumento de no menos del 10% para mediados de 2022.

"La pandemia aceleró la adopción de plataformas cripto. Hoy tenemos 1 millón de usuarios en la Argentina cuando a principios de 2020 teníamos 400 mil, y es una cifra que crece mes a mes", dijo a Télam Juan José Mendez, director de Ripio, el principal exchange de criptomonedas en la Argentina.

En 2020, Ripio se convirtió en la única empresa latinoamericana de su industria en la lista de Pioneros Tecnológicos del Foro Económico Mundial, y actualmente es parte de diversos consejos de la institución en temas de adopción, aplicación y regulación cripto.

Esto le otorga a esta exchange un fuerte posicionamiento en este mercado innovador y de gran crecimiento en Argentina, como lo es el de las monedas digitales; y esto a su vez es, en parte, lo que la lleva a proyectar su crecimiento. "Estimamos que, para los próximos cinco años, Ripio aumente en promedio un 12% anual en la cantidad de usuarios", agregó Mendez.

Ripio nació en el año 2013, primero como un procesador de pagos en Bitcoin y poco tiempo después como una billetera digital para comprar y vender criptomonedas.

Operan en Argentina, Brasil y México. Es una empresa que ya ha adquirido renombre a nivel mundial para quienes piensan dónde comprar Bitcoin.

El jueves 13 de septiembre de 2018, Ripio anuncio una alianza con Mercado Libre para que sus usuarios puedan transferir dinero de su billetera digital a Mercado Pago. La compañía aseguró que esta integración directa completa el ciclo anunciado a principios del año, que le permitió por primera vez a los usuarios de Mercado Pago la posibilidad de transferir sus fondos a ripio de manera instantánea para invertir en criptomonedas.

Además, destacó que las transferencias entre ambas plataformas se realizan “en cuestión de segundos”. Para retirar sus pesos, el usuario debe seleccionar la opción “Mercado Pago” e ingresar el monto a retirar de su cuenta de Ripio. El DNI y la dirección de email de las cuentas de Ripio y Mercado Pago deben coincidir para que la operación sea exitosa.

En la actualidad, además de Mercado Pago, existen otros canales para realizar depósitos y retiros disponibles en la plataforma de Ripio, como Rapipago y transferencia bancaria.

De acuerdo a la opinión de Marcos Zocaró, tributarista y especialista en activos digitales, "no es casual que Argentina y Venezuela, países con inflación por las nubes, sean los principales polos cripto en Sudamérica".

De acuerdo con Andreas Antonopoulos, experto en Blockchain y Bitcoin de nacionalidad griega y británica conocido en todo el mundo, "cada año de los últimos siete años e incluso en los peores años de Bitcoin, de alguna manera a la economía de la Argentina le iba peor. Y eso aplica a Zimbabue y Venezuela y una gran lista de lugares. Si tu país tiene 45% de inflación, la volatilidad de Bitcoin parece una inversión sólida".

En Argentina, donde existe un gran déficit del dólar, y donde la inflación ha promediado el cuarenta y cinco por ciento (45%) en los últimos tres años, los expertos de la industria estiman que se han abierto dos (2) millones de cuentas en criptomonedas, aunque aún no hay cifras. Sobre todo, porque las plataformas han simplificado enormemente la compra y venta de estas monedas virtuales, con inversiones que pueden partir de un (1) peso argentino.

Al menos un millón de argentinos compró criptomonedas en los últimos meses como una forma de ahorro, en un contexto en el que sus adeptos crecen a diario y ya no

sólo demandan Bitcoin (BTC) sino también otras criptomonedas y vehículos de inversión que formen parte de la tecnología blockchain.

Esto se debe en parte, a que desde septiembre de 2019 rige en Argentina un cupo máximo de hasta 200 dólares mensuales por persona, es decir, un argentino no puede comprar más de 200 dólares por mes.

Esta medida fue tomada en un contexto de creciente preocupación por la pérdida de reservas por parte del Banco Central de la República Argentina (BCRA), que hasta la actualidad no ha mermado. Por el contrario, en los últimos meses las restricciones no han hecho más que acentuarse.

En este sentido, dada la devaluación de la moneda nacional, las tasas de interés en pesos argentinos de bajo rendimiento y una histórica preferencia de los argentinos por el dólar para ahorrar dinero, surge la necesidad de identificar otras maneras legales de hacerse de la moneda estadounidense o de simplemente buscar refugio de valor.

Una de las vías que más ha ganado terreno en el último tiempo son las criptomonedas, sobre todo con la aparición de las stablecoins. Estas stablecoins como DAI o USDT, tienen una cotización ligada al dólar estadounidense, con lo cual se evita una de las mayores desventajas que tienen otras criptomonedas como Bitcoin y que generan desconfianza: la volatilidad. Por otro lado, al tener el valor del dólar, adquirirlas es una manera indirecta de dolarizarse.

Las criptomonedas son un furor en la Argentina, nadie lo niega y los números lo muestran. Según una encuesta Sherlock Communications, una agencia de relaciones públicas y marketing digital, el 71% de los argentinos se muestra interesado en las criptos y ven en ellas la posibilidad de invertir sus ahorros para preservarlos y cuidarlos de la inflación. Según varias fuentes, durante el 2020 la cantidad de argentinos que decidieron volcarse a las monedas digitales para invertir o ahorrar creció un 300%.

Aunque no hay datos oficiales sobre la cantidad de usuarios, en el país operan más de 20 casas de cambio digitales (exchanges) desde las que se puede comprar y vender cripto en pesos, por lo que en el sector se estima que al menos un millón de argentinos compró al menos una vez y conserva esos activos.

5) Conclusiones Diagnosticas

El aún limitado mercado de las criptomonedas está creciendo rápidamente en Argentina, bajo el efecto combinado del déficit del dólar y la alta inflación, que hacen que el ahorro sea casi imposible en este país golpeado por la crisis: cuarenta y dos por ciento (42%) de los cuarenta y cinco (45) millones de habitantes son pobres en una economía en recesión desde el 2018.

América Latina es una de las regiones más fértiles para las criptomonedas, y muchos expertos y figuras de la industria están de acuerdo en ello, las criptomonedas son la “solución perfecta” a todo el sistema burocrático que se ha instaurado en la zona y que ha llevado a los altos índices inflacionarios que están afectando las finanzas del sistema productivo y de los individuos.

La pandemia del covid-19 durante 2020 golpeó fuertemente los mercados mundiales, y aunque algunos mercados se vieron afectados por el freno en la actividad económica, el comercio electrónico, por el contrario, creció vertiginosamente.

Durante los meses de aislamiento, tanto empresas como consumidores recurrieron a los canales digitales para continuar sus actividades comerciales y adquirir bienes y servicios. Además, se ha ampliado la información sobre las condiciones para una compra segura y sobre las leyes que protegen a los consumidores online.

Los montos invertidos en monedas digitales en Argentina siguen siendo mínimos, debido a la brecha entre el peso y las criptomonedas, los argentinos, sin embargo, prefieren criptomonedas más estables atadas a una canasta de activos, incluido el dólar, lo que minimiza la volatilidad. Porque los argentinos están acostumbrados a “dolarizar” sus ahorros para protegerse de la inflación crónica. Sin embargo, las criptomonedas tienen la ventaja de permitirles deshacerse de las restricciones cambiarias implementadas en 2019, que limitan las compras mensuales por persona a Pesos Doscientos (\$200) y tasas de interés bajas en comparación con la inflación.

Uno de los mayores beneficios de las criptomonedas y del blockchain es la accesibilidad financiera y la liquidez, que son la primera condición para cualquier persona en el camino hacia el éxito de sus finanzas personales. Cualquier individuo con una conexión a Internet puede obtener acceso a servicios que le ayuden a alcanzar sus objetivos económicos, tales como resguardar su capital y ahorrar fácilmente en un activo

cuyo valor está emparejado al dólar. Por su parte, dos tercios de los adultos no bancarizados poseen un teléfono móvil, lo que significa que tienen acceso instantáneo a criptomonedas y pueden, comprarlas, venderlas, realizar transacciones de igual a igual, de wallet a wallet de manera rápida y económica, sin intervención de terceros.

Las monedas digitales estables son una puerta de entrada ideal porque no están sujetas a la volatilidad del mercado, ya que no son emitidas por ninguna autoridad central. Eso les da seguridad a los usuarios.

La combinación de una explosión de crecimiento de las aplicaciones móviles para el manejo de inversiones, el salto hacia lo digital que forzó la pandemia y el resguardo de valor que buscan los argentinos a causa de la inestabilidad económica, sumado a los límites para la compra de dólares, incentivaron a una gran parte de la población a buscar en el mundo cripto opciones de inversión en el último tiempo.

Hace unos años, para operar en el mercado de las criptomonedas había que tener mucho conocimiento, pero las plataformas evolucionaron creando puentes con el público sin educación financiera. Además, las dificultades económicas han dado lugar a “criptoinversores” de todo tipo. De todas formas, hay que tener en cuenta que no todo lo que brilla es oro en este mercado y entender la volatilidad propia de las cripto y los proyectos en los que se invierte es clave para no perder dinero.

El potencial de la tecnología blockchain prácticamente no tiene límites y ya hace tiempo que trascendió su ámbito, en cuanto a la creación de ellas o a la habilitación de APPIS y canales que les permiten a instituciones financieras darles acceso a criptomonedas a sus clientes. No obstante, es cierto que la adopción en Argentina todavía es escasa, pero también es cierto que el tamaño de la oportunidad es tan grande como el volumen de las industrias que buscan formar parte de este mercado. No en vano Blockchain es uno de los cuatro temas que ocupa a la Mesa de Innovación Financiera del BCRA y ha registrado importantes progresos del uso de Blockchain para realizar la compensación entre bancos.

Si bien Naranja en 2019 se convirtió en la primera empresa de tarjetas de créditos en la región en ofrecer servicios basados en blockchain, al ofrecer créditos respaldados por esta tecnología para sus clientes argentinos a través de una alianza con la red global de créditos Ripio; aún no ha llevado el uso de esta tecnología hacia otra parte de la organización, y no ha incursionado significativamente aun el mercado de monedas

digitales. Ignorar esto sería desaprovechar la oportunidad de adentrarse en este mercado en constante crecimiento.

En base a esto y teniendo en cuenta la misión de la organización, se puede decir que Naranja se encuentra en condiciones favorables para llevar adelante este plan estratégico, el cual tendrá como estrategia central, una estrategia de diferenciación, con un enfoque en lo tecnológico. Esta estrategia se basa en dotar a la última gran innovación tecnológica de Naranja, Naranja X (su fintech), de una cualidad única en el mercado de los servicios financieros, que sea valorada de forma positiva por el 71% de los argentinos que se muestran interesados en las criptos y ven en ellas la posibilidad de invertir sus ahorros para preservarlos y cuidarlos de la inflación. Gracias al desarrollo de esta planificación estratégica Naranja podrá agregarle valor a su fintech y configurar la percepción que esta tiene en los consumidores, con respecto a las demás fintechs del país.

6) Plan de Implementación

Propuesta

A raíz de todo el análisis previo, se hará una planificación estratégica con la finalidad de insertar a Naranja al mercado de las criptomonedas en Argentina. Este proyecto tendrá como fundamento una estrategia de diferenciación la cual consiste en dotar a la fintech de Naranja de una app móvil (billetera de criptodivisas para smartphones), y realizar una asociación estratégica con Ripio (la principal exchange de criptomonedas en Argentina). Gracias a esta propuesta, Naranja X logrará mayor posicionamiento y aumentará el flujo de usuarios.

A partir del desarrollo de este producto, se espera que Naranja pueda atraer nuevos clientes, que quieran invertir o que ya invierten en criptodivisas, y que perciban esta billetera digital como un valor único en el mercado argentino de monedas digitales. De esta forma Naranja podrá convertirse en una de las empresas pioneras en el sector en ofrecer este tipo de producto con esta tecnología, lo que logrará lealtad de marca entre sus clientes, los cuáles al quedar satisfechos con este servicio realizarán un proceso continuo de reutilización de su fintech.

Objetivo general

Lograr aumentar un 12% el posicionamiento de Naranja X, al convertirse en una de las fintechs pioneras del sector en ingresar al mercado nacional de criptomonedas para fines de 2024 con respecto a mediados de 2021.

Justificación: Según datos de la agencia nacional de noticias Télam, Ripio prevé para 2024, un aumento en promedio del 12% en la cantidad de usuarios en relación al año anterior. Se espera que con esta planificación estratégica Naranja pueda captar ese aumento en la cantidad de usuarios de su fintech, a través de una alianza estratégica con esta exchange y de esta forma lograr mayor posicionamiento gracias al desarrollo de este nuevo producto, que diferenciará a Naranja X.

Objetivos específicos

- Realizar una alianza estratégica con Ripio Argentina para julio de 2022.

Justificación: Teniendo en cuenta que esta es la más reconocida e importante plataforma de intercambios para la compra y venta de criptomonedas en Argentina, sería importante para esta planificación que Naranja realice una alianza estratégica con Ripio. El objetivo de esta alianza es lograr que los usuarios de la fintech de Naranja puedan transferir sus fondos de Naranja X a ripio de manera instantánea para adquirir criptomonedas dentro de esta exchange, y además tengan la posibilidad de transferir nuevamente dinero de su billetera digital de Ripio a Naranja X. Gracias a esta alianza, la empresa podrá aumentar el uso de su fintech en por los menos un doce por ciento, al acaparar el previsible aumento que tendrá Ripio para fines de 2024. De esta forma Naranja podrá penetrar este mercado de gran crecimiento en Argentina, al facilitarle a sus clientes la compra de criptomonedas.

- Realizar para marzo de 2023 una campaña publicitaria para promocionar el lanzamiento de Naranja X como método de pago en Ripio y para promocionar el próximo lanzamiento de la aplicación.

Justificación: Esta doble campaña publicitaria es vital para la propuesta ya que gracias a ella lograremos configurar la percepción de Naranja que tiene el consumidor con respecto a la competencia, y de esta forma llevar

el posicionamiento de la marca a la imagen que Naranja desea mostrar, una empresa que apuesta por nuevos negocios basados en tecnología.

- Lanzar para marzo de 2024 una billetera de criptomonedas a través del diseño y desarrollo con tecnología blockchain, de una aplicación móvil de descarga gratuita, llamémosle “Crypto Naranja”, que esté disponible para AppStore y Google Play.

Justificación: El objetivo de esta aplicación es que Naranja pueda proveer a sus clientes (a través de su Fintech) de un producto mediante el cual, los usuarios que compren criptomonedas en Ripio pagando a través de Naranja X, puedan almacenarlas, realizar y recibir transferencias, realizar pagos a distintos servicios, comprar en la tienda Naranja y ver gráficas con la evolución de los precios, de manera que el usuario pueda saber cómo está subiendo o bajando el valor de sus criptomonedas y pueda analizar en cuales invertir. Gracias al desarrollo de esta app, se logrará la diferenciación de Naranja X de las demás fintechs del país quienes aún no poseen productos ni servicios de este tipo ni han incursionado en el uso de tecnología blockchain, la cual, al parecer, se ha convertido en la tecnología que revolucionará el entorno de los negocios y la forma en la que depositamos confianza en las transacciones digitales.

Plan de Acción

A continuación, se construirá un plan de acción para cada objetivo específico:

Fuente: Elaboración Personal

Plan de Acción 1 - Alianza Estratégica entre Naranja y Ripio							
Acción	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Terceros	Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Contactar a los socios de Ripio y definir una fecha para llevar a cabo una reunión	Comienzos de agosto 2021	Fines de agosto 2021	Dirección General	Gerente general	Reunión personal-llamada telefónica- videollamada por internet	-	-
Presentación de la propuesta a los socios de Ripio	Comienzos de septiembre 2021	Fines de octubre 2021	Gerencia general- Dirección comercial- Dirección de relaciones institucionales	Responsable del proyecto- director comercial- Responsable de eventos y de relaciones institucionales- Gerente general	Sala de reuniones Naranja, proyector, computadora	-	Hora de consultoría Administrativa \$2500
Cerrar las negociaciones con Ripio	Comienzos de noviembre 2021	Fines de marzo 2022	Gerencia general- Dirección comercial- Dirección de relaciones institucionales	Responsable de Relaciones institucionales- director comercial- Gerente general	Teléfono- Computadora- Internet	-	-
Lanzamiento de Naranja X como método de pago en Ripio	Comienzos de junio 2022	Fines de julio 2022	-	-	-	Si	-

Fuente: Elaboración Personal

Plan de Acción 2 – Campañas Publicitarias

Acción	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Terceros	Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Contratar un equipo de 5 publicistas para un área de publicidad	Comienzos de agosto 2022	Fines de septiembre 2022	Área de RRHH	Responsable de RRHH	Computadora-Teléfono-Internet	-	-
Contratar un equipo de 5 publicistas para un área de diseño grafico	Comienzos de agosto 2022	Fines de septiembre 2022	Área de RRHH	Responsable de RRHH	Computadora-Teléfono-Internet	-	-
Diseño y edición de la publicidad grafica para redes sociales	Comienzos de octubre 2022	Fines de diciembre 2022	Área de diseño grafico	Área de diseño grafico	-	-	Un diseñador gráfico cobra en promedio \$300 por hora trabajo
Grabación y edición de la propaganda para televisión	Comienzos de octubre 2022	Fines de diciembre 2022	Área de publicidad	Área de publicidad	-	-	Un publicista cobra promedio \$380 por hora de trabajo
Publicación de material gráfico en Facebook, Instagram y Twitter.	Comienzos de enero 2023	Fines de marzo 2023	Área de publicidad	Área de publicidad	-	-	5 dólares diarios en cada red social
Publicación de material audiovisual en comerciales televisivos	Comienzos de enero 2023	Fines de marzo 2023	Área de publicidad	Área de publicidad	-	-	Pautar un spot publicitario cuesta en promedio US\$1.500 por un comercial de 30 segundos

Fuente: Elaboración Personal

Plan de Acción 3 – “Desarrollo de Crypto Naranja”

Recursos							
Acción	Tiempo		Humanos		Físicos	Terceros	Económicos
	Desde	Hasta	Área	Responsable			
Contratar un equipo de 5 diseñadores de aplicaciones móviles para el área de desarrollo Tecnológico	Comienzos de abril 2023	Fines de mayo 2023	Área de desarrollo tecnológico- Área de RRHH	Responsable de RRHH y director del área de desarrollo Tecnológico de Naranja	Computadora- Teléfono-Internet	-	Un diseñador de aplicaciones móviles cobra en promedio \$500 por hora de Trabajo
Contratar un equipo de 5 programadores de IOS y Andorid para el área de desarrollo Tecnológico	Comienzos de abril 2023	Fines de mayo 2023	Área de desarrollo tecnológico- Área de RRHH	Responsable de RRHH y director del área de desarrollo Tecnológico de Naranja	Computadora- Teléfono-Internet	-	Un programador de desarrollo software cobra en promedio \$800 por hora de Trabajo
Contratar a dos programadores de backend para el área de desarrollo Tecnológico	Comienzos de abril 2023	Fines de mayo 2023	Área de desarrollo tecnológico- Área de RRHH	Responsable de RRHH y director del área de desarrollo Tecnológico de Naranja	Computadora- Teléfono-Internet	-	Un programador de backend cobra en promedio \$450 por hora de Trabajo
Diseñar y desarrollar la billetera móvil	Comienzos de junio 2023	Fines de octubre 2023	Área de desarrollo tecnológico	Área de desarrollo tecnológico	-	-	una inversión de por los 300.000 dólares
tercerizar a una empresa el desarrollo blockchain de nuestra aplicación	Comienzos de noviembre 2023	Fines de febrero 2024	Dirección de Sistemas y área de desarrollo tecnológico	Director de Sistemas y área de desarrollo tecnológico	Computadora- internet	si	costará en promedio \$1.012.500 dólares
Lanzar la app a AppStore y Google Play	Comienzos de marzo 2024	Fines de marzo 2024	Área de desarrollo tecnológico	Área de desarrollo tecnológico	-	-	-

Fuente: Elaboración Personal

Presupuesto (información en el Anexo)

- Programar la fase de frontend de la aplicación requerirá de al menos 8 semanas o aproximadamente 440 horas trabajadas. Un programador de IOS y Andorid cobra en promedio \$800 por hora de Trabajo. Programadores requeridos para el desarrollo de esta fase: al menos 5.
- Programar la fase de backend de la aplicación requeriría de al menos 10 semanas o aproximadamente 690 horas trabajadas. Un programador de backend cobra en promedio \$450 por hora de Trabajo. Programadores requeridos para el desarrollo de esta fase: al menos 2.
- El diseño de la aplicación requerirá que los diseñadores de apps moviles, trabajen en conjunto con los programadores, durante los 4 meses y medio del desarrollo de la aplicación aproximadamente 1100 horas trabajadas. Un diseñador de aplicaciones móviles cobra en promedio \$500 por hora de Trabajo
Diseñadores requeridos por esta fase: al menos 5.
- Tercerizar el desarrollo blockchain para nuestra aplicación costara aproximadamente \$1.012.500 dólares. Un dólar estadounidense son 95,13 pesos argentinos.
- Diseñar y desarrollar la app requerirá de una inversión de no menos de 300.000 dólares. Un dólar estadounidense son 95,13 pesos argentinos.
- Según el CPCE (Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas) el valor de la hora de una consultoría administrativa se encuentra en \$2500. El responsable del proyecto requerirá un total de 75 horas, en tres meses, para el desarrollo de sus actividades en la negociación del acuerdo estratégico con Ripio.
- Costos de publicidad:
 1. Un publicista cobra en promedio \$380 por hora de trabajo.
El mismo necesitara de dos meses para llevar acabo la campaña publicitaria además de un mes previo para la grabación de la propaganda televisiva. En total 5 publicistas necesitaran de 720 horas de trabajo.
 2. Un diseñador gráfico cobra en promedio \$300 por hora de trabajo.

El mismo necesitará de un mes para llevar a cabo el diseño gráfico del material para redes sociales. En total 5 diseñadores gráficos necesitarán de 240 horas de trabajo.

3. Publicidad en Redes Sociales: tanto en Instagram, como en Facebook y Twitter, el costo de mantener una publicidad (para que el público la pueda ver e interactuar con ella) es en promedio de 5 dólares por día en cada red social. La campaña publicitaria será de 60 días. Un dólar estadounidense son 95,13 pesos argentinos.
4. Pautar un spot publicitario cuesta en promedio US\$1.500 por un comercial de 30 segundos. Se necesitará un total de 10 comerciales por día durante 15 días para la campaña publicitaria. Un dólar estadounidense son 95,13 pesos argentinos.

RECURSOS NECESARIOS	VALOR FINAL
5 programadores de IOS y Android	\$1.760.000
2 programadores de backend	\$ 621.000
5 diseñadores de apps móviles	\$ 2.750.000
Desarrollo Blockchain para la app	\$ 96.319.125
Diseño y desarrollo de la app móvil	\$28.539.000
Responsable del Proyecto	\$187.500
Costos de publicidad	\$23.217.867
PRESUPUESTO TOTAL	\$153.394.492

Una vez calculado el presupuesto de la propuesta de aplicación del plan estratégico, se estimó esta propuesta mejoraría en un 12% la rentabilidad de la empresa al aumentar en este porcentaje el número de usuarios de Naranja X, por lo que se utilizó como base la última facturación anual de la empresa para el año 2020, el resultado del ejercicio fue, ganancia por 3.315,9 millones de pesos. Esta mejoría implica un total de \$397.908.000

Retorno sobre la inversión (ROI)

El retorno de inversión es una métrica que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Anteriormente se detalló la inversión a realizar durante todo el proyecto la cual es igual a \$153.394.492

$$= ((\text{Beneficios esperados} - \text{Costos}) / \text{Costos}) \times 100$$

$$= ((\$397.908.000 - 153.394.492) / 153.394.492) \times 100 = 159,4\%$$

El resultado que arroja el ratio es de 159,4%. Por ello, se puede decir que el proyecto es rentable, ya que, por cada peso invertido, este retorna un peso con cincuenta y nueve centavos a los inversores. Cabe destacar que los valores utilizados y obtenidos en los cálculos realizados en el presente reporte son tomados como si la situación económica del país fuese constante durante el periodo marcado en el mismo.

GANTT

A continuación, se muestran los tiempos requeridos de las actividades para llevar adelante los distintos planes de acción del proyecto y el responsable de cada actividad, plasmados en un diagrama de Gantt.

DIAGRAMA DE GANTT PLAN 1												
PLAN DE ACCION	ACTIVIDADES	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	jun-22	jul-22
Alianza Estratégica entre Naranja y Ripio	1	A										
	2		A, B, C, D, E									
	3				A, C, D							
	4											-

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE GANTT PLAN 2

PLAN DE ACCION	ACTIVIDADES	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23
Campañas Publicitarias	1	F							
	2	F							
	3			G					
	4			H					
	5						H		
	6						H		

Fuente: Elaboración Propia

DIAGRAMA DE GANTT PLAN 3

PLAN DE ACCION	ACTIVIDADES	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24
Desarrollo de "Crypto Naranja"	1	F, I											
	2	F, I											
	3	F, I											
	4			I, J									
	5								I				
	6												I

Fuente: Elaboración Propia

Referencias:

A: Gerente General

F: Responsable de RRHH

B: responsable del proyecto

G: Área de diseño grafico

C: Director Comercial

H: Área de publicidad

D: Responsable de relaciones instituciones

I: Área de desarrollo Tecnológico

E: Responsable de eventos

J: Dirección de Sistemas

7) Conclusión Final

Naranja se encuentra en un contexto de constante cambio, enfrentando el desafío de generar y fortalecer las ventajas competitivas que la llevan a posicionarse entre las primeras empresas del país.

La era de la información ha revolucionado las maneras de hacer negocios. Naranja debe anticipar el poder de la tecnología y aprovecharlo para alcanzar una ventaja competitiva, ya sea en costo o en diferenciación.

La tecnología Blockchain cambiará muchas de las áreas funcionales que hoy conocemos. Como consecuencia, las estrategias del mercado se verán influenciadas por esta innovación tecnológica; y será así, por su enorme influencia sobre el comportamiento del consumidor. Se está creando ya, un nuevo estilo de vida que las empresas están identificando y recogiendo en sus planes de acciones. Blockchain supondrá un cambio en la forma de relacionarse y comunicarse con el entorno.

Como conclusión final, y siendo fieles a la misión de la organización de “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” podemos decir que Naranja se encuentra ante el mejor escenario y con posibilidades de llevar adelante la creación de este nuevo producto a través de la alianza estratégica con Ripio, con el objeto de aumentar la posición que tiene Naranja X en la mente del consumidor.

Con la correcta implementación de esta planificación estratégica, Naranja abrirá una brecha entre la economía tradicional y la digital, a través de tecnología novedosa, segura, barata y de una manera transparente y accesible. Así la empresa podrá obtener una gran ventaja competitiva frente a sus principales competidores, quienes aún no han penetrado significativamente este mercado ni poseen productos ni servicios de este tipo; en un sector donde existe una fuerte rivalidad con la competencia.

8) Recomendaciones

Si bien el mercado de las criptomonedas ya comenzó hace algunos años y ya no es un tema nuevo en Argentina debido a su gran crecimiento y su futuro prometedor, existe una gran parte de la población que no opera ni invierte con este tipo de moneda a causa de falta de conocimiento. Es por ello que sería clave para este plan que Naranja provea además a sus clientes de una serie de cursos sobre las criptomonedas más

populares, que son, como se compran y venden, como se invierte con ellas y como se utiliza esta nueva billetera móvil. De esta forma la empresa podrá capitalizar al máximo esta tendencia de las criptomonedas y aprovechar que sus clientes tengan una mayor conciencia de este producto para asegurarse de captar la mayor cantidad de consumidores posible.

9) Bibliografía

- Reporte de sustentabilidad Naranja 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>
- Johana Quintero y José Sánchez, *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*, Telos 2006, <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- El economista, (15 de abril, 2021), ¿Qué es blockchain y por qué llegó para quedarse en Argentina? <https://eleconomista.com.ar/2021-04-que-es-blockchain-argentina/>
- Infobae, (26 de Junio de 2018), Tarjeta Naranja comenzará a ofrecer créditos en blockchain, <https://www.infobae.com/cripto247/ethereum/2018/06/26/tarjeta-naranja-comenzara-a-ofrecer-creditos-en-blockchain/>
- Santander Trade, <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Alberto Couriel, (24 diciembre 2011), <http://rio20.net/documentos/los-bancos-la-politica-y-la-crisis-financiera-actual/>
- Sebastián La Mastra, (26.04.2021), ¿Qué es una billetera digital?, <https://www.iproup.com/finanzas/22401-que-es-una-billetera-digital>
- Gobierno Argentino, Ahora 12, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-extiende-ahora-12-para-seguir-fomentando-el-consumo-y-la-produccion-nacional>
- Forbes Digital, (03 febrero de 2020), Tarjetas: ¿qué bancos lideran el mercado en Argentina?, <https://www.forbesargentina.com/rankings/tarjetas-que-bancos-lideran-mercado-argentina-n2604>
- Página oficial del BCRA, http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2

- Damián Kantor, (22/11/2020), El ranking de las 100 empresas con mejor reputación de la Argentina, https://www.clarin.com/economia/ranking-100-empresas-mejor-reputacion-argentina_0_yhTLEQKFT.html
- La República, (17 de abril de 2021), Comercio electrónico creció 11% por semana en los días más críticos de la cuarentena, <https://www.larepublica.co/internet-economy/e-commerce-en-colombia-crecio-11-por-semana-durante-el-primer-ano-de-pandemia-3154941>
- Marcio Briseno, (2 de agosto del 2020), Argentina – La crisis favorece al mercado de las criptomonedas, <https://www.contactopolitico.com.ar/argentina-la-crisis-favorece-al-mercado-de-las-criptomonedas/>
- Ana Higuera, (20 de mayo de 2021), ¿Qué es Coinbase? Cómo descargar y cómo utilizar esta plataforma para gestionar criptomonedas, <https://www.20minutos.es/tecnologia/aplicaciones/que-es-coinbase-como-descargar-y-como-utilizar-esta-plataforma-para-gestionar-criptomonedas-4702587/>
- Coinomi, BitcoinWiki, <https://en.bitcoinwiki.org/wiki/Coinomi>
- Página Oficial de Ripio Argentina, <https://www.ripio.com/ar/>
- Myriam Quiroa, Planificación Estratégica (12 de abril de 2012) (Economipedia “Haciendo más fácil la Economía”), <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Administración Estratégica, Hill-Jones-Schilling.
- Luis Miguel Manene, (31 de mayo de 2013), Estrategias Empresariales: tipología, características y uso, <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- El economista, 24 de diciembre, 2020, Mercado cripto argentino 2021: razones para seguirlo de cerca, <https://eleconomista.com.ar/2020-12-mercado-cripto-de-argentina-en-2021/>
- Wikipedia, Criptomoneda, <https://es.wikipedia.org/wiki/Criptomoneda>
- Iprofesional, 02.05.2021, El auge del mercado "cripto" en Argentina: por qué factores está impulsado, <https://www.iprofesional.com/finanzas/338342-auge-del-mercado-cripto-en-argentina-factores-que-lo-impulsan>
- Clarín Tecnología, 02/05/2021, Inversiones digitales: El boom de las criptomonedas en Argentina como forma de ahorro, https://www.clarin.com/tecnologia/boom-criptomonedas-argentina-forma-ahorro_0_Czvao6R4Z.html
- Alejandro Tejero Vacas, 02/05/2021, Télam. <https://www.iproup.com/finanzas/17221-naranja-x-cumple-un-ano-y-celebra-100-000-tarjetas-emitidas>

- María Gabriela Ensinck, 17.10.2019, En los tiempos que corren, el celular manda: cuánto cuesta armar una app para sumar clientes y ganar en ventas, <https://www.iproup.com/innovacion/8202-venta-por-celular-cuanto-sale-desarrollar-una-app-en-argentina>
- ¿Cuánto tiempo desarrollar una aplicación? Unas 18 semanas de media. <https://www.yeeply.com/blog/18-semanas-es-el-tiempo-medio-estimado-para-desarrollar-una-aplicacion/>
- ¿Cuánto cuesta desarrollar su próxima aplicación Blockchain Wallet? <https://www.hebergementwebs.com/noticias/cuanto-cuesta-desarrollar-su-proxima-aplicacion-de-billetera-blockchain>
- ¿Cuánto gana un Publicista en Argentina?, https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-publicista-sueldo-SRCH_IL.0,12_IC2242084_KO13,23.htm
- Sueldos para diseñador grafico en Argentina, https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-dise%C3%B1ador-gr%C3%A1fico-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,30.htm
- Costos de publicidad en internet, <https://pencilspeech.com/publicidad-en-internet/>
- ¿Cuánto cuesta realmente la publicidad en televisión?, <https://pyme.lavoztx.com/cunto-cuesta-realmente-la-publicidad-en-televisin-7405.html>
- Favio Re, 19 de febrero de 2021, Naranja aumentó 79% sus ganancias en el año de la pandemia: cómo lo hizo, <https://www.lavoz.com.ar/negocios/naranja-aumento-79-sus-ganancias-en-ano-de-pandemia-como-lo-hizo/>
- iProfesional, 13/09/2018, Ripio y Mercado Libre se unen para usar los bitcoins en el e-commerce argentino, <https://www.iprofesional.com/tecnologia/277872-ripio-y-mercado-libre-se-unen-para-llevar-los-bitcoins-al-e-commerce-argentino>

10) Anexo

El primer paso para crear una aplicación no requiere programación. Antes que todo necesitarás diseñarla gráficamente. Esta tarea consiste en crear una interfaz acorde con los sistemas móviles donde estará instalada y hacer que sea agradable a la vista. El sueldo nacional promedio de un Desarrollador De Aplicaciones Móviles es de \$119.690 en Argentina.

El segundo paso es programar la aplicación. Android e iOS son sistemas distintos que tienen lenguajes de programación diferentes. Concretamente Android utiliza un lenguaje llamada Java, e iOS utiliza un lenguaje llamado Swift. Esto quiere decir, que

necesitaremos algún programador especializado en Android y otro especializado en iOS. El sueldo promedio de un Programador en Argentina es de \$ 171.235 mensual.

Por último, se desarrolla el backend de la aplicación. En nuestra aplicación necesitaremos guardar cierta información. Esta necesitará estar guardada en una base de datos. Esta base de datos está guardada en un servidor, el cual no es más que un ordenador conectado a internet en alguna parte del mundo que contiene nuestros datos. Además de guardar toda la información, también es el encargado de comunicársela a nuestra aplicación. Pues bien, toda esa comunicación del servidor y el almacenaje de esos datos, como podrás deducir, no se hace por arte de magia. En este punto necesitarás un programador backend, que son los encargados de que esta magia ocurra. Este programador backend será el encargado de almacenar todos esos datos, e implementar un sistema de comunicación el cual el desarrollador de aplicaciones móviles utilizará para la app. Un desarrollador de backend cobra en promedio \$108.000 mensual.

Cosas a considerar antes de contratar una empresa de desarrollo de blockchain para su próxima aplicación de blockchain: Tamaño de la empresa.

El costo de desarrollo de la aplicación es directamente proporcional al tamaño de la empresa con la que se compromete para su próxima aplicación de desarrollo. De acuerdo con los estándares de la industria, hay tres tipos de empresas de capitalización: pequeñas, medianas y grandes.

Trabajar con una empresa de desarrollo de aplicaciones de tamaño medio con un equipo promedio de 1000 (aproximadamente) costará un promedio entre \$ 25,000 y \$ 2,000,000 de dólares.

Cuando se pretende desarrollar una aplicación móvil, muchas son las preguntas que surgen en el momento de la planificación. Sin duda, una de las más recurrentes es el coste de la misma. Por otro lado, quizá la cuestión más difícil de dirimir es saber qué plataforma es la más adecuada para desarrollar una aplicación, pues en ella va implicado el número de usuarios al que se quiere llegar. El tiempo es otro de los aspectos que inquietan tanto a las empresas que necesitan desarrollar una herramienta mobile como a los desarrolladores encargados de elaborarla. Pero parece ser que en Kinvey han dado con el tiempo medio necesario para desarrollar una aplicación de Android e iOS: 18 semanas.

Según esta infografía elaborada por el portal de ayuda a desarrolladores de aplicaciones móviles, cuatro meses y medio (o 1080 horas trabajadas) serán suficientes para que una aplicación esté lista y funcionando correctamente. 10 semanas (aproximadamente 690 horas trabajadas parecen ser las necesarias para implementar la fase de backend, mientras que 8 semanas (aproximadamente 440 horas trabajadas) serán las que el desarrollador necesite para rematar la aplicación en la fase de frontend.

Evidentemente, el tiempo establecido desde Kinvey es orientativo y todo dependerá de las horas diarias que se le dedique a desarrollar una aplicación, de la dificultad a la hora de desarrollar una aplicación o de los posibles inconvenientes que puedan surgir durante el proceso.

En la industria, los expertos coinciden en que para construir una app que se pueda considerar "competitiva" en el mercado móvil requiere de por lo menos u\$s300.000, de modo de difundirla y que los usuarios la conozcan.

Los casos de proyectos que con u\$s10.000, u\$s20.000 o u\$s30.000 hicieron una app y tuvieron un gran éxito fue hace años, pero hoy se trata de un fenómeno mucho menos frecuente.

Naranja, la mayor emisora de tarjetas de crédito del país, que en las últimas horas comunicó su adelanto de resultados a la Comisión Nacional de Valores: cerró el año pasado con un resultado positivo de 3.315,9 millones de pesos.