

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Título:

**Criptomonedas en la aplicación móvil de
NaranjaX**

Universidad Siglo 21

Beranek, Exequiel Marcelo

DNI 41.963.252

Legajo ADM05249

Tutor: Barrón, Patricia

Córdoba, Córdoba

Abril 2022

Resumen

En este reporte se analizará a Tarjeta Naranja, junto a su fintech, NaranjaX, para desarrollar posteriormente una propuesta de planificación estratégica. La misma consiste en el desarrollo de un apartado de criptomonedas dentro de la app móvil ya existente, que le permitirá a NaranjaX incursionar en el mercado de los criptoactivos y adquirir nuevos usuarios dentro de su aplicación, percibiendo un aumento en sus ingresos.

Palabras clave: planificación estratégica – criptomonedas – innovación – aplicación móvil.

Abstract

This report will analyze Tarjeta Naranja, together with its fintech, NaranjaX, to subsequently develop a strategic planning proposal. It consists of the development of a cryptocurrency section within the existing mobile app, which will allow NaranjaX to enter the cryptoassets market and acquire new users within its application, thus increasing its revenues.

Keywords: strategic planning - cryptocurrencies - innovation - mobile application.

Índice de Contenido

Introducción	3
Análisis Situacional	5
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	5
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	13
<i>Mercado:</i>	17
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	19
Marco teórico	26
Diagnóstico	28
Propuesta de aplicación	29
<i>Descripción de la propuesta</i>	29
<i>Objetivos</i>	31
<i>Planes de acción</i>	32
<i>Presupuesto</i>	36
<i>Análisis financiero</i>	39
Conclusiones	41
Bibliografía	43

Introducción

El trabajo a realizar consiste en un reporte de caso, puntualmente el de la empresa Naranja X, una fintech cordobesa, donde se propondrá la implementación de un mercado de criptoactivos dentro de la aplicación de Naranja.

La empresa nació como un comercio de indumentaria deportiva, llamada Salto 96, fundada por David Ruda y su socio Gerardo Asrín.

Años después de su fundación, siendo ya una reconocida tienda, comenzaron a entregar tarjetas a sus clientes que tuvieran cuenta corriente, ofreciéndoles una excelente oportunidad de financiamiento en sus compras.

Por consiguiente, las ventas aumentaron y llamaron la atención de algunos colegas del rubro que se acercaron a preguntar el porqué del éxito de su negocio. Ruda vio la posibilidad de generar más ingresos y dijo que les vendieran a todos los clientes que llevaran las tarjetas de Salto 96, la famosa “tarjeta naranja”, y él se encargaría de cobrarles, quedándose con una comisión.

Tiempo después, viendo la popularidad de la tarjeta, decidieron registrar el nombre.

Posteriormente, las sucursales de Salto 96 fueron vendidas a Dexter, centrándose exclusivamente en el negocio de las tarjetas de crédito.

Hace algunos años, Naranja volvió a mutar, pasando a ser una de las fintech más grandes del país.

Actualmente ofrece distintos servicios aparte de las tarjetas de crédito, como por ejemplo una aplicación en la cual los usuarios pueden pagar servicios, chequear sus resúmenes y abonar sus saldos, entre otras funciones.

En el año 1995 el Banco Galicia ingresó a la compañía como accionista.

En el contexto actual, donde muchas personas buscan ingresar al mercado de las criptomonedas, debido al furor de las mismas, aparece una excelente oportunidad de negocio, que la empresa debería aprovechar.

La propuesta consiste en desarrollar dentro de la misma aplicación un apartado donde los clientes de Naranja X puedan comprar y vender criptomonedas, dando lugar a la modalidad que otras fintech están utilizando, que es el cashback.

El cashback consiste en hacer reintegros porcentuales en criptomonedas a los clientes que compren con la tarjeta de crédito.

Lo fundamental para esta propuesta es crear nuevos acuerdos con los comercios adheridos a la firma, donde un porcentaje de la comisión correspondiente a Naranja, sea destinada al cashback de los clientes.

Antecedentes:

Los antecedentes sobre los cuales se basa este trabajo, provienen de metodologías aplicadas por algunas fintech reconocidas del país.

En primer lugar, se encuentra Belo, una fintech argentina, nacida con el fin de pasar pesos a criptomonedas.

Junto con la aplicación, el usuario tiene la posibilidad de pedir una tarjeta, la cual es emitida por MasterCard.

La aplicación funciona como una billetera virtual y cada compra que el usuario realice con la tarjeta tiene un cashback (reintegro) en criptomonedas, que varía entre el 0,1% hasta el 21%, siendo totalmente aleatorio.

La tarjeta BeloCard, es la primera tarjeta que MasterCard lanzó en América latina junto a una empresa cripto.

En segundo lugar, se encuentra Lemon Cash, otra fintech argentina que ofrece a sus usuarios una billetera virtual donde se puede comprar diversas criptomonedas, junto a

una tarjeta prepaga emitida por Visa, y al igual que el anterior ejemplo, con cada compra el usuario recibe un reintegro del 2% en Bitcoin.

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

Factores políticos.

La República Argentina se encuentra en el anteúltimo año del actual mandato del presidente Alberto Fernández, acompañado de su vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner.

Se ha evidenciado desde los comienzos del mismo, un fuerte desacuerdo entre ambos mandatarios a la hora de tomar las riendas del país.

Mientras unos y otros dan señales de una fuerte interna en el Gobierno, que se profundizó tras el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el jefe de Gabinete, Juan Manzur, pidió que "las diferencias" entre el presidente Alberto Fernández y su vice, Cristina Kirchner, se resuelvan a la brevedad. (Clarín, 2022)

Por otra parte, los argentinos se encuentran saliendo de todo lo que fue la situación de pandemia, que permitió ver la incapacidad del gobierno para llevar adelante tal circunstancia. Se dispusieron medidas erradas o aplicadas en mal momento, viéndose afectada completamente la economía de todo el país.

"El presidente Alberto Fernández está trabajando como lo viene haciendo desde el primer día de gestión en tratar de cambiar la situación del país. Todos hemos visto en las condiciones que Alberto ha recibido a la Argentina, con un enorme endeudamiento, con una pandemia que ha contribuido a paralizar la economía, pero ahora la situación está cambiando", amplió. (Clarín, 2022)

Durante el año 2021 y lo que va del 2022, se han llevado a cabo distintos piquetes y acampes orquestados por los diversos movimientos políticos que se encuentran a lo

largo y ancho de todo el territorio. Siendo los más destacados, los acampes realizados la semana de fines de marzo y principio de abril.

El acampe más importante tuvo lugar en la Avenida 9 de Julio en Buenos Aires, mientras en paralelo se hacían en algunas otras grandes ciudades del país.

Las calles del centro porteño son nuevamente testigo de una importante demostración de fuerza de las organizaciones sociales de izquierda. En medio de un fuerte operativo de seguridad, miles de manifestantes de las agrupaciones que integran la Unidad Piquetera, con el Polo Obrero a la cabeza, movilizaron hoy al Ministerio de Desarrollo Social y realizan un acampe sobre la avenida 9 de Julio. Allí, según lo previsto, permanecerían hasta el viernes al mediodía. (La Nación, 2022)

Por otra parte, hace algunas semanas se firmó el acuerdo con el FMI, tema que ha sido motivo de debate entre gobernantes y la población.

La conducción del Fondo Monetario Internacional (FMI) aprobó el acuerdo por 30 meses con la Argentina para refinanciar la deuda por US\$44.000 millones asumida por el gobierno de Mauricio Macri, lo que permitirá el desembolso inmediato de US\$ 9.656 millones, de acuerdo con lo comunicado por el organismo tras la reunión de la Junta Ejecutiva.

El nuevo Acuerdo de Facilidades Extendidas (EFF) comprende un programa de dos años y medio con el FMI, contempla cuatro años y medio de gracia y permite a la Argentina estirar el repago de la deuda con el organismo hasta 2034. (Télam, 2022)

Factores económicos.

En estos momentos, la República Argentina se encuentra atravesando una gran crisis económica, algo bastante recurrente en la historia de este país.

La pandemia de la que está saliendo el mundo entero, dio lugar a la cuarentena, que en nuestro territorio fue una de las más largas a nivel global.

Esta pandemia dejó además de los tantos fallecidos, una economía destrozada. Cerraron muchas empresas, sumado a un aumento de la inflación y el porcentaje de personas pobres.

Entre marzo de 2020 e igual mes de este año, 20.000 empresas –de las cuales una mayoría son pymes– cerraron sus puertas, de acuerdo con un informe de la consultora Ecolatina en base al Boletín de la Seguridad Social de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). (La Nación, 2021)

De esta forma, el número total se redujo un 4,2% hasta las 520.000 firmas y volvió a los niveles de 2008, con la consiguiente destrucción de 100.000 puestos formales de trabajo (-1,6%).

Los indicadores sociales publicados por el Indec la semana pasada pusieron en evidencia una situación: en la Argentina la pobreza dejó de ser una condición que arrasa solo a las personas desempleadas. Hoy signa la vida de muchos trabajadores y trabajadoras que no alcanzan a cubrir con sus ingresos laborales la canasta básica, aun si se desempeñan en un puesto formal.

Datos construidos por el economista Leopoldo Tornarolli, del Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (Cedlas) de la Universidad Nacional de La Plata, permiten ver que desde 2017 el empleo redujo su capacidad de “proteger” a las personas de caer bajo la línea de pobreza. El último número de la serie arroja que casi un tercio de los ocupados argentinos (31,5%) eran pobres en el primer semestre de 2021. (elDiarioAR, 2022)

Nótese que nuestro país no tiene problemas graves de desempleo, la tasa de desocupación está en el orden del 7%, sino de calidad y remuneración del empleo. La

inversión es una variable clave en este sentido. Y para recuperarla es necesario bajar la inflación. (El Economista, 2022)

Actualmente los intereses para plazos fijos se encuentran en promedio en el 43,5% anual, para los bancos con mayor volumen de depósitos, según datos del BCRA.

El dólar oficial se encuentra por encima de los \$110 para la compra y por arriba de \$117 para la venta.

El dólar blue o paralelo, se encuentra por encima de los \$190 para la compra y por arriba de los \$195 para la venta.

Debido al cepo cambiario que rige en la Argentina, es común que muchas personas recurran al mercado cambiario informal para hacerse acreedores de dólares, buscando hacer frente a la inflación, y en algunos casos especular con la suba de los mismos.

Por otra parte, la estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2021, muestra un crecimiento de 8,6% con relación al mismo período del año anterior. (INDEC, 2022)

Factores sociales.

Luego de muchos meses de cuarentena estricta, comenzaron a aliviarse las medidas sanitarias, permitiendo que aumenten los vuelos internacionales y no sea tan difícil viajar, como lo era a comienzos de la pandemia. Situación que posibilitó el exilio, por así decirlo, de muchos jóvenes que decidieron emprender viaje a otros países, buscando una mejor calidad de vida.

BBC Mundo consultó a la Dirección Nacional de Migraciones de Argentina (DNM) sobre el número de emigrantes, pero un vocero del organismo explicó que no podrían brindar esa cifra.

El portavoz señaló que el motivo era "proteger los datos personales" de los viajeros tras presuntos ingresos irregulares a la base de datos de Migraciones durante la gestión anterior, que aún se investigan.

Sin embargo, el sitio de noticias A24 publicó en octubre pasado estadísticas que obtuvo de la DNM a través de un pedido de acceso a la información pública, que indican que entre septiembre de 2020 y junio de 2021 casi 60.000 personas emigraron.

Fueron más de 445.000 los argentinos que viajaron por "turismo" durante esos 10 meses, y casi 15.000 lo hicieron por "estudio".

Otros 180.000 declararon "residencia" como motivo de su viaje, mientras que más de 142.000 dijeron que se iban por "trabajo". (BBC, 2022)

Con respecto a la educación, durante la cuarentena, muchos estudiantes no tuvieron acceso a la virtualidad, ya que, más allá de cualquier falta de infraestructura muchos niños se encuentran en situación de pobreza, factor que terminó llevando a que muchos alumnos abandonen los estudios.

Hay un dato concreto a nivel nacional, quizás el único. En la evaluación de continuidad pedagógica que el Ministerio de Educación hizo en junio de 2020 se detectaron 1.1 millones de chicos que se habían desvinculado de sus escuelas. El 10% del total si se considera a los 11 millones de alumnos que componen la matrícula de los niveles inicial, primario, secundario. Aunque con dos detalles: en los jardines de infantes no se preguntó cuántos niños habían perdido el contacto con la institución y el relevamiento no tomó la segunda mitad del año, en la que con seguridad más estudiantes quedaron en el camino.

A partir de ese relevamiento, la cartera educativa implementó el Programa Acompañar, que pretende localizar y revincular a los estudiantes con sus escuelas. En cifras oficiales de marzo, las últimas disponibles, 376.532 alumnos habían sido

“recuperados”. Es decir, apenas un tercio del total. Con todos ellos emprendieron distintas actividades como talleres artísticos, clases de apoyo de matemática, lectura y escritura, y tutorías. (UTDT, 2021)

Factores tecnológicos.

En cuanto a factores tecnológicos, los hogares con acceso a computadora son el 63%, los hogares con acceso a internet 90%, población que utiliza computadora 40,9%, población que utiliza internet 85,5%. Según INDEC (datos hasta el 4to trimestre de 2020).

Un problema sin resolver es el abastecimiento de gas, utilizado para la producción de energía en centrales termoeléctricas, para calefacción de muchos hogares y en otras industrias.

Argentina es un país productor de hidrocarburos, con una empresa de bandera nacional como YPF y diversos operadores privados locales e internacionales. Sin embargo, está lejos de generar excedentes de gas que le permitan dejar de importarlo, sobre todo en época de bajas temperaturas, cuando sube la demanda.

Según una resolución de marzo de la Secretaría de Energía, en 2021 entrarán al país 3.674 millones de metros cúbicos (Mm³) por los puertos y se importarán 4.450 Mm³ desde Bolivia, para llegar a un total de 8.124 Mm³. La compra al país vecino se realiza en el marco del Contrato de Compraventa de Gas Natural, suscripto el 19 de octubre de 2006, y representa un desembolso de 200 millones de dólares. (IProfesional, 2021)

Un informe realizado en febrero por la consultora noruega Rystad Energy afirmó que los pozos del yacimiento de hidrocarburos no convencionales de Vaca Muerta, ubicada en la cuenca de la provincia argentina de Neuquén principalmente, 1.200 km al sur de la capital nacional, son más productivos por metro que las formaciones de rocas Permian o

Eagle Ford en Estados Unidos, y que tienen el potencial de producir 150.000 barriles por día. (IProfesional, 2021)

Factores ecológicos.

Con respecto a lo ecológico, Argentina tiene algunos problemas ambientales que, a día de hoy, pueden no generar un problema para las personas que habitan las grandes ciudades, pero sí para el resto de habitantes.

En primer lugar, está la contaminación atmosférica, ya que la principal fuente de obtención de energía son los combustibles fósiles. Utilizados para la producción de energía eléctrica, utilizados en la industria y en el hogar.

Por otro lado, tenemos a la contaminación producida por la ganadería, la siembra de cultivos, la deforestación, etc.

En segundo lugar, se encuentra la contaminación del agua, problema que afectará mucho a futuro.

Hace muchos años, el crecimiento de las distintas ciudades, sumado a la negligencia y falta de equipamiento ha sido un factor clave en la contaminación de los diversos acuíferos del país.

Cada año Argentina produce aproximadamente 14 millones de toneladas de basura, que son depositadas en rellenos sanitarios y basurales.

Aproximadamente el 94% de la basura no es tratada, por lo cual solo un 6% lo es, sin embargo, se aproxima que más de la mitad de estos desechos podrían ser reciclados y aprovechados.

Muchos de estos rellenos sanitarios en los próximos diez años estarán llenos. Provocando aún más la contaminación del suelo, aire y agua subterránea. (A24, 2022)

En los últimos años el país fue la sede de muchos incendios forestales de gran magnitud, perdiendo mucha flora y fauna autóctona, además de la vida de algunas

personas. Estos incendios persistentes son tan perjudiciales, ya que cumplen un rol clave en la desertificación y el lavado de los suelos, dejando miles de hectáreas infértiles.

El desmonte y la producción agropecuaria también han contribuido de gran manera en la contaminación de los suelos.

Factores legales.

La Cámara de Diputados retomó este martes el trabajo en la comisión de legislación General para tratar los distintos proyectos que modifican o buscan derogar la ley de alquileres, sancionada en 2020. La reunión informativa contó con la presencia de 42 especialistas del interior del país que expusieron sobre la temática.

En la primera reunión informativa celebrada hoy, la mayoría de los 42 expositores correspondieron al Colegio de Martilleros y a las cámaras inmobiliarias que representan a los propietarios, quienes plantearon la necesidad de modificar el plazo de los contratos para que se reduzcan de tres a dos años, y que la actualización de los alquileres se realice cada seis meses, en el marco de una reforma de la ley vigente en la actualidad.

(Ámbito, 2022)

Dos de los principales reguladores en Argentina están comenzando a dar pasos firmes para reglamentar la industria de la economía digital, con especial foco en las criptomonedas.

Por un lado, la Comisión Nacional de Valores (CNV) presentó un "hub de innovación", un espacio donde espera comunicar las pautas para el sector entre proyectos innovadores fintech y el mercado de capitales.

En tanto, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) presentó sus objetivos para 2025 e hizo especial foco en el control impositivo de los activos digitales en los próximos tres años. (Clarín, 2022)

De esta manera, las entidades podrán dialogar con el organismo sobre cómo familiarizarse con los requisitos legales y regulatorios y, de esta forma, reducir el tiempo necesario para que las innovaciones financieras lleguen al mercado y se adecuen al marco normativo, mediante la cooperación y el entendimiento mutuo.

La iniciativa fue presentada por el presidente de la CNV, Adrián Cosentino, el director Martín Breinlinger, y el subgerente de Protección al Inversor y Educación Financiera, Ricardo Lazzari, como uno de los ejes de trabajo de la Mesa Fintech CNV.

“Estamos siendo proactivos en el marco de la irrupción de los criptoactivos y las fintech, para ir trabajando juntos con el sector e ir generando un marco normativo y de políticas al respecto”, explicó el titular del organismo. (argentina.gob.ar, 2022)

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Para el análisis del micro entorno, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, elaborado por el ingeniero y profesor Michael E. Porter. Este modelo brinda un marco que permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria, permitiendo a quien lo necesite, desarrollar una estrategia de negocio.

Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores es extremadamente alta, ya que día a día compiten para ganar un mayor porcentaje de clientes.

Una de las maneras en que buscan diferenciarse es brindando las mejores opciones de financiación para los usuarios, pero casi todas ofrecen opciones bastante similares.

En el año 2020, hubo una queja pública por parte del CEO de Ualá, ya que Naranja prohibió a sus clientes que abonen sus resúmenes a través de billeteras digitales.

Pudiendo pagar exclusivamente desde la app Naranja X, directamente a Naranja o a través de sus cuentas bancarias.

Entre los principales participantes en el rubro de las fintech encontramos:

Ualá, Mercado Pago, Brubank, Ripio, Tap, Belo, Lemon Cash, Nubi.

En el rubro de las tarjetas de crédito:

BBVA Tarjeta Visa Gold Latam Pass, Galicia Visa Gold, Galicia Visa Internacional, Visa Internacional Banco Comafi, ICBC Star Visa, Visa Internacional Banco Itaú, BBVA Tarjeta Visa Internacional.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales.

Los competidores potenciales en Argentina son muchos. A día de hoy, nos encontramos con una amplia variedad de fintech, en su mayoría empresas jóvenes, que han ido captando la atención de muchos usuarios.

Cabe destacar que uno de los competidores más grandes que puede haber en el mercado actualmente, es Mercado Pago, la fintech de MercadoLibre que es muy utilizada por muchos comercios y usuarios particulares.

Por el momento, Mercado Pago, se encuentra más centrada en brindar una billetera virtual, donde los usuarios puedan tener su dinero, permitiéndoles generar intereses con lo que tengan depositado. Por otra parte, ofrecen una tarjeta de débito prepaga.

Sin centrarse en el crédito, Mercado Pago también proporciona una suma de dinero que el cliente puede gastar a modo de préstamo. En primera instancia, este monto no es de gran importancia, pero a medida que se utiliza esta opción, el monto aumenta.

Dejando de lado a los competidores nacionales, también existe el riesgo de que ingrese algún competidor de origen extranjero, ya que, el sector financiero, es uno de los rubros con mayor movimiento de capitales que busca ampliar cada vez más sus horizontes de negocio.

Poder de negociación de los proveedores.

Las empresas pertenecientes al ámbito financiero, cuentan con muchos proveedores, de distinto tipo.

En el caso de las fintech, las mismas requieren de proveedores de servidores, proveedores de software, proveedores de insumos para oficina, de internet, de procesamiento de pagos, entre otros.

Los proveedores de servidores tienen un alto poder de negociación, ya que en el caso de que se desee cambiar de servidores, es muy complicado realizar la mudanza de los datos.

Los proveedores de software tienen un poder de negociación que depende de la empresa que se analice, ya que muchas empresas del rubro disponen de software propio.

Los proveedores de procesamiento de pago tienen un alto poder de negociación, ya que todas las entidades financieras requieren crear convenios con al menos uno de ellos.

Los proveedores de internet, al igual que los proveedores de insumos para oficina, cuentan con un poder de negociación bajo, ya que son muchos los interesados en proveer a las empresas con estos insumos.

Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que todas las empresas del rubro ofrecen casi lo mismo. Los factores esenciales en la elección de una tarjeta de crédito consisten básicamente en la facilidad de obtención de la misma, las posibilidades de financiamiento y la cantidad de comercios adheridos y beneficios que se obtengan.

En la Argentina existen 22.682.882 de personas con tarjetas de débito. Pero sólo 4.800.121 son titulares de tarjetas de crédito, que en sus manos tienen 8.245.654

plásticos, según información oficial. Eso muestra una enorme concentración del financiamiento de los consumos básicos. (La Voz, 2021)

Con respecto al rubro de las fintech, los consumidores también tienen un alto poder de negociación, debido a que cada día son más las empresas que ofrecen servicios similares, donde encontramos empresas que apuntan a billeteras virtuales con costos casi nulos para el cliente. Donde el usuario puede elegir si quiere una app donde pueda comprar y vender criptomonedas, depositar su dinero, suscribirse a servicios online o generar intereses, entre otras tantas funciones.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Los productos sustitutos o servicios en este caso, son abundantes. El rubro de las compañías que brindan tarjetas de crédito está lleno de empresas que compiten día a día para ser la que más clientes tenga.

Como mencionamos anteriormente, día a día aparece una nueva fintech, con una propuesta bastante similar al resto.

No es raro que algunas empresas como CENCOSUD dispongan de sus propias tarjetas de crédito, por lo tanto, las posibilidades de que aparezcan productos sustitutos son para tener en consideración.

Es muy probable que alguna de las actuales empresas que ofrecen billeteras virtuales, decidan agregar a sus servicios, una tarjeta de crédito, tal vez con mejores beneficios para el cliente.

Finalizando la idea, la dificultad para el cliente de cambiar de un servicio a otro es muy baja, obligando a que la distinción del servicio ofrecido sea la mejor posible y mejore día a día.

Mercado:**Análisis de mercado:**

Tarjeta Naranja es una empresa perteneciente al “Sector Financiero”, donde convive junto a otras 80 entidades aproximadamente.

Según la información obtenida en el caso, en Argentina el consumo en tarjetas de créditos incluye a un 35 % de la población; de ese total un 19 % de los usuarios utiliza Tarjeta Naranja.

Con relación a la edad, en su mayoría, abarcan un rango de entre 35 y 54 años. De los consumos con la tarjeta de crédito, los gastos generales y de mercado, son las principales compras, seguido de compras por internet, y gastos afines al turismo y combustible. Tarjeta Naranja es usada por distintos segmentos demográficos (la utilizan personas a lo largo de toda la Argentina y gracias a la alianza con Visa, también a nivel internacional); socioeconómicos (principalmente la poseen aquellas personas de nivel medio); etarios; de género; y ocupacionales. La empresa ofrece un servicio financiero encaminado al consumo con calidad y calidez, a través de una gestión basada en procesos sostenibles. (Tarjeta Naranja, 2019)

Con el aumento en el uso de las plataformas de streaming, muchas personas que nunca antes habían utilizado tarjetas de crédito o que solo la utilizaban para compras muy puntuales, pasaron a incorporar esos gastos en las tarjetas.

Se puede decir que, en estos últimos 5 años, el uso de medios de pagos digitales ha ido aumentando, sobre todo por parte de los jóvenes que eligen tener todo en su celular.

Una tendencia destacable es el furor de las criptomonedas, donde muchos jóvenes están incursionando, utilizando distintas plataformas para realizar las transacciones.

La Argentina es uno de los diez países con mayor penetración de criptoactivos y cada día se opera más. También tiene mucho que ver el contexto del país. Es decir,

devaluación, inflación, controles y cepo. Todo eso hace que la gente se refugie más en criptoactivos como pueden ser Bitcoin, Ethereum o stablecoins, los llamados criptodólares. (Matías Dajez, vicepresidente de Ripio – El Cronista, 2021)

Otras personas buscan obtener ganancias con las transacciones, especulando con los precios de las “cripto”.

Respecto a las criptomonedas, citando a Matías Dajez en su entrevista con El Cronista:

Bitcoin fue la primera, la llamada "oro digital". Es un bien escaso, por lo tanto, mucha gente quiere atesorarlo. Respecto a ETH (Ethereum), su potencial radica en que sobre su blockchain se pueden programar los denominados smart contracts, algo que no tiene BTC (Bitcoin). Las finanzas descentralizadas y otros proyectos muy interesantes están prácticamente todos desarrollados sobre Ethereum. Las estadísticas marcan que la gente que nunca operó con criptomonedas da su primer paso comprando Bitcoin y como segunda opción Ethereum y después empiezan a diversificar. Hoy hay más de 12.900 criptoactivos. Actualmente, el BTC sigue liderando el 47% de lo que se opera en el mercado, seguido en importancia por el ETH con un 18%. Por lo tanto, entre ambos abarcan dos terceras partes del mercado.

Como se menciona anteriormente, es necesario utilizar una plataforma para poder ingresar al mercado, y la variedad de opciones es bastante amplia.

Todas estas aplicaciones disponen de una selección de criptoactivos para comercializar, ya que son muchos los que existen, por lo tanto, a la hora de operar con alguna, el usuario debe saber en qué plataforma puede hacerlo, dando lugar al uso de múltiples billeteras virtuales por persona.

Respecto a las aplicaciones destinadas a las criptomonedas, la más elegida por los argentinos, fue Lemon Cash.

Más del 5% de la población argentina tiene acceso a criptomonedas. Esto significa que hay alrededor de 2,4 millones de personas que se han descargado una billetera virtual, y más del 35% eligió a Lemon para operar. (ámbito, 2022)

Si a esta cantidad de personas se le suman los actuales usuarios de la aplicación de Naranja X, 5 millones, se obtiene un mercado meta conformado por aproximadamente 7,4 millones de personas.

Al haber una mayor cantidad de información disponible sobre el tema, muchas personas deciden incursionar y qué mejor que hacerlo a través de una plataforma que ya conoce, como es la app de Naranja X, que además cuenta con el respaldo de una compañía con una excelente trayectoria en el país. Siendo esto una excelente oportunidad que Tarjeta Naranja debería aprovechar, desarrollando dentro de su aplicación un apartado dedicado a los criptoactivos.

Para complementar el análisis de mercado, se presentará en el anexo un formulario realizado con Google junto a una elaboración de supuestos que ayudan a definir el mercado objetivo de la propuesta.

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa:

Tarjeta Naranja puede definirse como una empresa del futuro, ya que, hace algunos años vienen implementando metodologías de trabajo ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo. Pudiendo de esta manera, ofrecer mejores servicios a los clientes y, al mismo tiempo, empoderando a sus colaboradores para tomar decisiones.

En la compañía conviven distintos equipos de inteligencia comercial, interdisciplinarios y autónomos, con perfiles diversos, trabajo colaborativo y prácticas con foco en el desarrollo de un producto mínimo viable.

Uno de los últimos cambios realizados en la empresa, fue la creación de Tribus y Centros de Excelencia (CoEs).

Las tribus, son básicamente equipos interdisciplinarios, formados por colaboradores de diferentes áreas que tienen una misión y objetivos en común. Son responsables de un determinado producto o viaje y, trabajan con mentalidad, rutinas y practicas rápidas para conseguir objetivos desafiantes.

Los CoEs, por otra parte, 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, apoyando a otros equipos en el logro de sus objetivos.

Sistemas de información:

Los sistemas de información de Naranja consisten en Workplace y Slack, un nuevo canal. Estas plataformas son utilizadas por los colaboradores para escuchar, contar y aprender.

Workplace es el principal canal de comunicación interna, haciendo circular la información de manera horizontal.

Generamos productos de comunicación acordes a las distintas realidades de consumo de información de los colaboradores, tales como:

Videos #HOY: referentes de diversas áreas explican, en un minuto, el desafío de negocio en que están trabajando y qué pasos se vienen.

Los imperdibles de la semana: un resumen en formato exprés, con las noticias más importantes de la semana.

Medialunes: un lunes al mes colaboradores de la Fábrica Digital se reúnen con todos los equipos para conversar sobre los objetivos estratégicos del negocio.

Open Space: un espacio abierto para que los colaboradores de la Fábrica Digital compartan desafíos, aprendizajes, casos de trabajo, una nueva herramienta o una pregunta para resolver en equipo. (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>)

Recursos humanos:

La empresa cuenta con 3.079 colaboradores, de los cuales 1.875 son mujeres. Las edades son variadas, yendo de menores de 30 años hasta mayores de 50.

En la compañía están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura. Por eso buscan personas que puedan sumarse y alcanzar a transmitir esta característica, que tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre”.

Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran.

Estas destrezas y competencias se resumen en los cuatro “Comportamientos Naranja” que buscan que todo colaborador exteriorice y fomente:

“Lidero mi negocio”: asumen su trabajo con compromiso, buscan ser expertos en su labor y la hacen cada vez mejor para fomentar los resultados del negocio o área.

“Soy protagonista y motor de nuestro desarrollo”: son proactivos, aprenden con cada desafío, afrontan las dificultades con optimismo y lideran su propio desarrollo.

“Juego en equipo”: participan activamente en diversos espacios, impulsan conversaciones claras y concretas que facilitan un clima de trabajo saludable.

“Soy fanático de mis clientes”: facilitan la vida de las personas, implementan soluciones rápidas y simplifican los procesos (Naranja, 2019).

La empresa busca posicionarse como marca empleadora en segmentos digitales y vincularse con comunidades de diversas disciplinas. Para ello:

Participan en eventos clave y abren las puertas de Casa Naranja para charlas de tendencia en el mercado digital, tanto para fidelizar a los colaboradores como para atraer futuros talentos.

Organizan sus propias meet ups, en alianza con comunidades IT, para establecer espacios de aprendizaje colaborativo. Los colaboradores son protagonistas y diseñan las presentaciones utilizando tecnologías, metodologías y nuevos aprendizajes logrados. Al mismo tiempo, trabajan con un coach para perfeccionar sus destrezas como expositores.

Fortalecen su perfil de LinkedIn para generar contenidos de calidad, convirtiéndolo en el canal por excelencia para hablar de la marca.

Se vinculan con Acámica con el fin de formar a sus propios talentos.

Desarrollan un programa de embajadores y referidos en el que los colaboradores recomiendan a profesionales que tengan perfil para ingresar a Naranja, alcanzando un premio en caso de ser elegido su candidato (Naranja, 2019).

Aprovisionamiento:

Con respecto a las compras, desde Naranja seleccionan productos caracterizados por poseer valor social o ambiental agregado. En todas las cotizaciones que solicita el área de compras procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B que ofrezcan este tipo de productos.

Las compras sustentables que se realizan consisten en:

Bolsas institucionales: todas las bolsas entregadas en las Casas Naranja, son de friselina, material reutilizable, amigable con el medio ambiente.

Manos a la pared: para el clásico ritual de manos a la pared, se utilizan pinturas orgánicas.

Campaña mundial: acondicionan potreros ganadores con pelotas de FC BOLA que, por cada pelota comprada, se encargan de donar otra a una organización.

Regalo de nacimiento: Naranja acompaña el nacimiento de los hijos de sus colaboradores, regalando bolsos jugueteros elaborados por una cooperativa de trabajo de mujeres en situación de vulnerabilidad.

Eventos Naranja: cada encuentro de líderes fue sustentables ya que además de reducir y mitigar la huella de carbono, cada participante se llevó un regalo con valor social o ambiental agregado.

Desarrollo tecnológico:

La empresa cuenta con herramientas propias de seguridad con aprendizaje automático (machine learning) que suministran un alto valor, fundamentalmente a la hora de solucionar problemas como intrusiones maliciosas y ataques avanzados persistentes. Algunas de las actividades consolidadas en el Centro de Defensa en el último año fueron inteligencia analítica preventiva aplicada al negocio, análisis sobre comportamientos anómalos, Cyber Investigación & Forensis, entre otras. En 2019 mejoraron las herramientas para proteger la información y para controlar la fuga de la misma. (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>)

Todo esto se encuentra coordinado por el CoE Arquitectura.

Actividades primarias:

Logística interna:

La compañía ofrece una atención enfocada al máximo en el cliente a través de todos sus canales, siendo los responsables de llevar a cabo esta actividad los encargados del área comercial y el personal de atención al cliente.

Una parte de las soluciones que Naranja le brinda al usuario, es resuelta a través de las redes y la página web, junto a la app, siendo este trabajo realizado por el área de sistemas, junto al área de desarrollo.

Operaciones:

Las operaciones de Naranja son diversas y llevadas a cabo por distintos grupos que conviven dentro de la empresa.

El hecho de disponer grupos especializados, permite a naranja brindar una atención óptima en todos los productos y servicios que ofrece a sus clientes, caracterizándose por la agilidad y excelencia.

Los distintos grupos con sus respectivas actividades son:

Tribu Servicing: encargados de asegurar los medios de pago del resumen de cuenta y la recaudación, las estrategias de mora y cobranza, la prevención del fraude, la resolución de problemas de manera ágil y de la oferta de productos de financiación.

Tribu Producto: encargados de impulsar Tienda Naranja, Préstamos, Seguros y Asistencias, Viajes Naranja, Productos Editoriales y Débitos Automáticos.

Tribu de Adquirencia: encargados de brindar soluciones simples para las personas que tengan una actividad comercial, optimizar sus costos y favorecer la migración.

CoE Agilidad: encargados de co-crear con el negocio soluciones organizacionales para la entrega de valor, promoviendo la transformación ágil en Naranja, desafiando el statu quo y llegando a ser referentes a nivel regional.

CoE Big Data & Advanced Analytics: encargados de promover la cultura de toma de decisiones basadas en datos a través de la aplicación de analítica e inteligencia artificial.

CoE Arquitectura: encargados de diseñar y asegurar la implementación de soluciones tecnológicas, al servicio del negocio, garantizando una mirada de largo plazo que acompañe e impulse la evolución de Naranja.

CoE Riesgo de Crédito: encargados de asegurar una cartera saludable, a través de la gestión integral del crédito. Enfocados en evolucionar los modelos predictivos de riesgo de crédito e impulsar el crecimiento de la cartera a través de las políticas de crédito.

Logística externa: La logística externa se encuentra a cargo de la Tribu Visión, Cliente y Tarjeta.

La misma funciona desde abril de 2020 con cuatro squads, sumándose en julio del mismo año, un quinto squad.

Quien lleva la tarea puntualmente es el squad de Producción y Delivery, encargados de la emisión de los plásticos y de la entrega de los mismos a los clientes.

Marketing y ventas:

Los responsables del área de Marketing son los integrantes de la Tribu Marketing, abocados a posicionar la marca y maximizar el tráfico y las ventas en los canales digitales, aumentar el conocimiento de la propuesta de valor, planes, promociones y productos; como así también, aumentar la autogestión de los clientes.

La parte de ventas es llevada a cabo por dos squads de la Tribu Visión, Cliente y Tarjeta, uno de ellos es el squad Originación, encargado de la venta de las tarjetas tanto titulares como adicionales y, el squad Consumo, promotor del uso de la tarjeta y de evitar la baja como cliente.

Servicios:

El área de servicios es manejada por el CoE Customer Experience, que tiene como misión promover una experiencia específica, consistente y atractiva, que exceda las expectativas del cliente y las del mercado, para potenciar los resultados del negocio.

Marco teórico

A continuación, se desarrollará un repaso del marco teórico que sirva de respaldo.

La propuesta realizada encaja dentro de una planeación estratégica, por lo tanto, veremos qué dicen los distintos autores sobre el tema.

¿Por qué es tan importante la administración estratégica? Por tres razones. La más significativa es que puede hacer la diferencia en qué tan bien se desenvuelve una organización. ¿Por qué algunos negocios tienen éxito mientras que otros fallan, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? (...) Investigaciones han encontrado una relación generalmente positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. En otras palabras, al parecer, las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen niveles de desempeño más altos. ¡Y esto la hace muy importante para los gerentes! (Robbins y Coulter, 2010, p. 163)

Hoy casi todas las empresas de negocios practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. En su concepto, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 130)

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre: nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes; por ejemplo, el pronóstico del producto interno bruto (PIB) se convierte en la suposición para la planeación de las ventas, que a su vez se

transforma en la base para la planeación de la producción, etcétera. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p. 130)

El proceso de administración estratégica es un proceso de seis pasos, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los cuatro primeros pasos describen la planeación que debe llevarse a cabo, la implementación y la evaluación también son importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar si la administración no las implementa o evalúa apropiadamente. (Robbins y Coulter, 2010, p. 164)

Los pasos consisten en:

- 1- Identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.
- 2- Realizar un análisis externo.
- 3- Realizar un análisis interno.
- 4- Formulación de estrategias.
- 5- Implementación de estrategias.
- 6- Evaluación de resultados.

Las organizaciones pueden adoptar distintas estrategias para llevar a cabo, una de notable importancia para este caso es la estrategia de crecimiento, ya que es la que mejor encaja con Tarjeta Naranja en este momento.

Mediante una estrategia de crecimiento, una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados, ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios. Gracias a su estrategia de crecimiento, una organización puede aumentar sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado.

Las organizaciones crecen mediante la concentración, la integración vertical, la integración horizontal o la diversificación. (Robbins y Coulter, 2010, p. 167)

Se hará hincapié en la concentración, que es la estrategia que se planteará posteriormente en la propuesta de trabajo.

Una organización que crece por medio de la concentración se enfoca en su línea de negocio primordial e incrementa el número de productos ofertados o mercados atendidos en dicho negocio primordial. (Robbins y Coulter, 2010, p. 167)

Diagnóstico

Luego de haberse realizado el Análisis Situacional, se puede realizar un breve diagnóstico.

NaranjaX es una fintech que a día de hoy se encuentra en el tercer lugar del mercado de las tarjetas de crédito, según información obtenida del caso, contando con 7,8 millones de plásticos emitidos entre todas sus distintas tarjetas. Factor clave que le permite a la compañía incursionar en el rubro de las criptomonedas, aprovechando una excelente oportunidad para atraer a nuevos clientes y fidelizar aún más los que ya utilizan la aplicación.

Al ofrecer este servicio dentro de su cartera, obtendría una diferencia frente a los competidores, ya que pasaría a ser la única fintech que dispone tarjetas de crédito, una billetera virtual, un apartado para la compra de criptoactivos, entre otros, posicionándose como la más completa que los clientes pueden elegir.

Es un hecho que la economía argentina se encuentra deteriorada y los argentinos, como siempre, buscan la manera de hacer frente a las adversidades que aparecen día a día, muchas personas siguen eligiendo el dólar como manera de contrarrestar la inflación y a veces especular con el precio del mismo para hacer una diferencia.

Debido al cepo cambiario que rige en el país, el acceso a los dólares termina siendo en el mercado paralelo, donde además de pagar un valor mucho más alto, se corren muchos riesgos.

Mucha gente ha decidido volcarse en los criptoactivos como una suerte de reemplazo del dólar, siendo estos mucho más variados y seguros, pero con un cierto dejo de

desconfianza, ya que existen muchas plataformas para realizar transacciones y pocas tienen el respaldo o la aceptación de muchas personas.

NaranjaX sería la opción más confiable y respaldada por su trayectoria, de todas las plataformas que se pueden usar.

Basándonos en el hecho de que Naranja dispone de una app para dispositivos móviles completamente funcional y optimizada para distintos sistemas operativos, no será una complicación para los desarrolladores que se encarguen de crear el apartado de criptomonedas dentro del software.

Por otra parte, añadir este servicio, significa seguir renovándose constantemente como empresa del futuro, adaptándose a las tendencias que existen a nivel mundial.

Respecto al costo de desarrollo de la propuesta, la empresa se encuentra en condiciones más que óptimas para realizar la inversión necesaria y cuenta con la infraestructura requerida para llevar a cabo una planificación estratégica como la que se plantea.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

La propuesta a realizar consiste en una planificación estratégica donde se realizará una concentración, ya que la empresa seguirá centrada en su línea de negocio actual, sumando un nuevo servicio para ofrecer al público.

El mismo consiste en un apartado, ubicado dentro de la aplicación ya existente de NaranjaX, donde los clientes puedan almacenar sus criptomonedas, posteriormente comprar y vender, sumado a una función de cashback, donde a medida que los usuarios realicen compras con su tarjeta prepaga, recibirán un porcentaje de vuelta, pero en criptomonedas.

La idea es que los clientes utilicen la tarjeta prepaga para realizar sus compras, generando así, ingresos para la empresa a través de las comisiones que pagan los comercios adheridos.

Comisiones de las cuales se obtendrá la ganancia para la empresa y el porcentaje de dinero que volverá al cliente una vez realizado el cashback.

Los “exchanges”, como se las conoce entre las personas que compran y venden criptomonedas, pueden ser centralizadas (CEX) o descentralizadas (DEX), siendo la primera la que se plantea para esta propuesta.

Estos exchange consisten en un tercero de confianza que se encarga de manejar las negociaciones de los clientes, en este caso el tercero sería NaranjaX.

Este tipo de exchange es el que más depende de la confianza que tenga el cliente en el tercero a cargo de los activos, por eso, es aplicable a Naranja, debido a la confianza que las personas tienen en ella.

Básicamente, funciona de la siguiente manera:

Primero, el apartado dentro de la aplicación funcionará como una billetera electrónica, donde los clientes depositarán sus criptomonedas, mismas que podrá utilizar para realizar compras con la tarjeta prepaga perteneciente a Naranja.

Para poder desarrollar esta billetera electrónica y que las personas puedan depositar sus crypto, se utilizarán los servicios ofrecidos por Lirium, una empresa fundada por argentinos que se dedica a brindar soluciones integrales para que todos los bancos y entidades financieras puedan agregar las criptomonedas dentro de sus apps convencionales.

Lirium se encarga de la custodia de los activos, licencia, brindar el software necesario, entre otras cosas.

Esta empresa se encuentra establecida en Liechtenstein, por lo tanto, los fondos no pueden ser intervenidos por AFIP, que es de sumo interés para las personas que poseen activos encriptados y le permite a las fintech trabajar con criptomonedas a pesar de las regulaciones del país, como es el caso de Argentina.

Utilizando los servicios ofrecidos por Lirium, se habilitará en una instancia posterior, la función de comprar y vender criptomonedas.

La empresa solo se encarga del backend, ofreciendo una función conocida como “plug and play” (enchufar y usar), que permite incorporar el software de Lirium, con las funciones que los desarrolladores de Naranja decidan utilizar, por lo tanto, Naranja sigue siendo la encargada de la app y la experiencia del cliente.

El costo de los servicios que brinda Lirium es nulo, ya que sus ganancias se obtienen de pequeñas comisiones que se cobran por cada transacción a los usuarios finales.

Objetivos

General

Posicionar a Naranja como una de las fintech con una cuota del 12% de nuestro mercado meta (867 mil personas) en el rubro de las criptomonedas, en el país, para diciembre del año 2026, a través del desarrollo de un apartado para realizar transacciones con criptoactivos dentro de la app móvil de NaranjaX.

Específicos

- 1- Desarrollar la billetera virtual para criptomonedas para diciembre del año 2023.
- 2- Captar el 4% de los clientes del mercado meta (300 mil personas aproximadamente), que depositen sus criptomonedas en la billetera virtual para diciembre del año 2024.
- 3- Posicionar a NaranjaX dentro de las 5 fintech más elegidas por los argentinos en el rubro de las criptomonedas para diciembre del año 2025, aumentando en 300.000 clientes más en ese período.

Actualmente Naranja es la tercera compañía con más plásticos emitidos en el país, siendo este objetivo general que se plantea, la mejor opción para innovar dentro de una nueva área a la que apuntan las fintech y convertirse en unos años en líderes del mercado.

El primer objetivo consiste en el desarrollo de una billetera virtual para criptomonedas, que por el momento la app de Naranja no tiene.

El segundo objetivo apunta a captar el 4% de los clientes del mercado meta, 300 mil personas, en base con los supuestos elaborados en el anexo.

La cantidad de clientes que podemos encontrar en el mercado se encuentra en aumento, ya que cada vez más personas invierten en criptoactivos, por lo tanto, durante al menos algunos años seguirá manteniendo esa tendencia.

El tercer objetivo busca ubicar a Naranja dentro de las empresas más elegidas por los argentinos para realizar transacciones con criptoactivos, aumentando en 300.000 usuarios más, pasando a ser una de las compañías más elegidas en cuanto a tarjetas de crédito y criptomonedas.

Todos los valores que respaldan los objetivos se encuentran desarrollados en el análisis de mercado y profundizados en el anexo ubicado al final del trabajo.

DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	RECURSOS HUMANOS	ÁREAS		
Lanzamiento del plan de marketing.	01/2024	01/2025	Equipo de marketing – Gerencia comercial.	Tribu Marketing – Gerencia.	Conectividad, redes sociales, IT, personal, oficinas.	El plan de marketing debe lanzarse junto al apartado de criptomonedas.
Lanzamiento del apartado de criptomonedas.	01/2024		Equipo de desarrolladores.	CoE Arquitectura	Conectividad, IT, personal, oficinas.	El apartado debe lanzarse junto con el plan de marketing.
Creación de nuevas alianzas estratégicas con comercios amigos.	06/2024	01/2025	Gerencia comercial, equipo de marketing.	Gerencia – Tribu Marketing – Tribu de Adquirencia.	Conectividad, redes sociales, IT, personal, oficinas.	
Control y feedback de parte de los usuarios.	01/2024	01/2025	Personal de atención al cliente, equipo de desarrolladores, analistas de datos.	Tribu Servicing – CoE Arquitectura – CoE Big Data & Advanced Analytics.	Conectividad, redes sociales, IT, oficinas, personal.	
Lanzamiento de la nueva función de compra y venta de criptomonedas.	06/2024		Equipo de desarrolladores, CTO.	CoE Arquitectura – Gerencia.	Conectividad, personal, IT.	
Control y feedback por parte de los usuarios.	06/2024	01/2025	Personal de atención al cliente, equipo de desarrolladores, analistas de datos.	Tribu Servicing – CoE Arquitectura – CoE Big Data & Advanced Analytics.	Conectividad, personal, redes sociales, IT.	

PLAN DE ACCIÓN NÚMERO 2 – LANZAMIENTO DEL APARTADO DE CRIPTOMONEDAS

DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	RECURSOS HUMANOS	ÁREAS		
Crear convenios con creadores de contenido.	01/25	02/25	Equipo de marketing, gerencia comercial	Tribu Marketing - Gerencia	Conectividad, redes sociales, oficinas, IT.	
Diseñar y desarrollar una nueva tarjeta personalizada.	01/25	02/25	Equipo de diseñadores, equipo de emisión y delivery de las tarjetas.	CoE Arquitectura – Tribu Visión, Cliente y Tarjeta.	Conectividad, IT, oficinas.	La tarjeta debe hacer referencia a las criptomonedas.
Crear nueva campaña de marketing, anunciando la nueva tarjeta.	02/25	03/25	Equipo de marketing.	Tribu Marketing.	Conectividad, IT, oficinas.	
Crear nueva campaña de marketing, anunciando la nueva función de cashback.	02/25	03/25	Equipo de marketing.	Tribu Marketing.	Conectividad, IT, oficinas.	
Lanzamiento de las campañas de marketing.	04/25	01/26	Equipo de marketing, gerencia comercial.	Tribu Marketing – Gerencia.	Conectividad, IT, oficinas.	
Lanzamiento de la nueva tarjeta.	04/25		Equipo de emisión y delivery de las tarjetas.	Tribu Visión, Cliente y Tarjeta.	Conectividad, IT, oficinas, transporte.	
Lanzamiento de la nueva función de cashback.	04/25		Equipo de desarrolladores, CTO.	CoE Arquitectura – Gerencia.	Conectividad, IT, oficinas.	
Control y feedback por parte de los clientes.	04/25	01/26	Personal de atención al cliente, equipo de desarrolladores, analistas de datos.	Tribu Servicing – CoE Arquitectura – CoE Big Data & Advanced Analytics.	Conectividad, IT, oficinas.	

PLAN DE ACCIÓN NÚMERO 3 – POSICIONAMIENTO DE NARANJA X

Presupuesto

El presupuesto se divide en cada uno de los planes de acción, que luego serán sumados para obtener los costos totales de la inversión a realizar.

Plan de acción número 1

Para este plan de acción los costos consisten en los salarios de los desarrolladores del apartado, quienes ya trabajan en la empresa, pero se tendrán en cuenta para calcular el costo del proyecto.

Para el equipo de desarrolladores se requiere de:

- Product Owner – Salario mensual: \$250.000.
- 2 programadores back end – Salario mensual: \$155.000 c/u.
- 2 programadores front end – Salario mensual: \$160.000 c/u.
- 1 programador front end Ssr – Salario mensual: \$180.000.
- 2 programadores de base de datos – Salario mensual: \$135.000 c/u.
- 2 programadores de blockchain – Salario mensual: \$145.000 c/u.
- 2 analistas funcionales – Salario mensual: \$175.000 c/u.
- 2 desarrolladores – Salario mensual: \$205.000 c/u.
- 2 tester – Salario mensual: \$151.000 c/u.
- 2 diseñadores gráficos UX – Salario mensual: \$160.000 c/u.
- Diseñador gráfico UX Ssr – Salario mensual: \$175.000 c/u.
- 2 desarrolladores IOS – Salario mensual: \$210.000 c/u.
- 2 desarrolladores Android – Salario mensual: \$195.000 c/u.
- Líder técnico – Salario mensual: \$260.000.

Este equipo comenzará a funcionar como tal desde el momento del comienzo del diseño del apartado, que comienza en marzo del año 2023, hasta el fin del plan de acción en diciembre, por lo tanto, serán 10 meses los que se tendrán en cuenta.

El total de los sueldos, por esos 10 meses es de \$42.490.000, ajustados por la inflación pronosticada para ese año (58%), arroja un total de \$67.134.200, si a este número se lo multiplica por 1,3, teniendo en cuenta los costos extra que significan para el empleador, da un total de \$87.274.460, redondeado a \$87.300.000.

Plan de acción número 2

Para este plan los costos consisten en los gastos de la campaña de marketing más los sueldos de los desarrolladores por 12 meses.

El total de los sueldos de los desarrolladores por estos 12 meses de trabajo es de \$50.988.000, ajustado por la inflación (suponiendo que la inflación del año 2024 sea del 60% y acumulando la inflación del año 2023) da un total de \$128.897.664, si a este número se lo multiplica por 1,3, teniendo en cuenta los costos extra que significan para el empleador, se obtiene \$167.566.963, redondeando a \$167.570.000.

Para la campaña de marketing se tendrán en cuenta los siguientes costos.

- Google Ads: los anuncios aparecerán en aplicaciones, buscador, YouTube. Se destinará un presupuesto diario de \$20.000.
- Facebook Ads: los anuncios aparecerán en Instagram y Facebook. Se destinará también un presupuesto diario de \$20.000.

El total es de \$40.000 diarios, multiplicado por los 365 días arroja un total de \$14.600.000 anuales. Ajustado a la inflación, como se hizo anteriormente, \$36.908.800, redondeado a \$36.910.000.

Si sumamos todos estos costos, se obtiene un total de \$204.480.000.

Plan de acción número 3

Para este plan de acción se destinarán \$50.000.000 para crear convenios con creadores de contenido (influencers) que promocionen y expliquen el funcionamiento del nuevo apartado para criptomonedas, ajustando por la inflación da un total de \$202.000.000, redondeado.

Se creará una nueva campaña de marketing, que comenzará a estar vigente a partir del mes de junio del año 2025 hasta diciembre del mismo año incluido, para la cual se destinará el mismo presupuesto diario que la anterior, siendo \$8.560.000 el total, ajustado por la inflación da un total de \$34.623.000, redondeado.

Para las tarjetas que serán entregadas a los clientes, se supone un costo aproximado de \$200 cada una, teniendo en cuenta la fabricación y el envío de la misma al domicilio, por lo que se gastará \$120.000.000 para entregar 600.000 tarjetas, ajustando por la inflación, \$485.000.000.

Sumando estos valores, se obtiene un total de: \$721.623.000.

Análisis financiero

Flujos de fondos

Inversión a realizar	-\$ 1.013.403.000
Flujo del período 1	\$ 921.348.610
Flujo del período 2	\$ 1.520.225.207
Flujo del período 3	\$ 2.345.210.826
Flujo del período 4	\$ 4.642.507.668
Flujo del período 5	\$ 8.663.281.072

VAN – TIR

VAN	\$ 4.355.917.469
TIR	145,25%

ROI

ROI	
Beneficios	\$ 6.024.029.926
Costos	-\$ 1.013.403.000
ROI	494%

Estos indicadores respaldan la propuesta y se puede decir que es viable realizar la misma, además de que es una excelente oportunidad de inversión para Naranja, que le permitirá explotar un nuevo mercado como es el de las criptomonedas.

La TIR, es mayor a nuestra tasa de referencia, correspondiente a las LELIQ que generan intereses por el 38%, por lo tanto, debe realizarse la propuesta.

En cuanto al ROI, tiene una relación de casi 5:1, es decir que, por cada peso invertido, se ganarán 5 extra.

Las proyecciones de los flujos de caja pueden visualizarse a través del link ubicado en el anexo.

Conclusiones

Después de todo los análisis realizados, se puede concluir en que la propuesta presentada a la empresa representa una excelente oportunidad para atraer nuevos clientes e insertarse en un nuevo mercado que se prevé continuará creciendo.

Por otra parte, esta propuesta apunta a seguir innovando como empresa del futuro, algo que Naranja ya realiza hace años.

Con respecto a los clientes, el desarrollo de este nuevo proyecto, brindará una nueva herramienta a los usuarios de los servicios de la empresa, dándole la posibilidad de hacer frente a las adversidades económicas que surgen día a día en el país.

En cuanto a los recursos necesarios para la implementación de esta planificación estratégica, Naranja X se encuentra en una situación óptima, siendo la mejor alternativa el desarrollo de la misma.

Para finalizar la idea, respecto a la competencia, es una excelente oportunidad para que una empresa con una trayectoria destacable ingrese en este nuevo rubro de las criptomonedas, haciendo uso de toda su capacidad, imponiéndose frente a los competidores y posicionándose como una de las más elegidas por los argentinos, como se plantea en los objetivos.

Recomendaciones Profesionales

Se recomienda a los responsables de la empresa, añadir en un futuro no muy lejano, dentro de la misma aplicación, un nuevo apartado, donde se pueda comprar y vender NFT's (Non Fungible Tokens).

Los mismos tienen una alta popularidad dentro de los usuarios de criptomonedas y representan una excelente oportunidad para incorporarlo a la cartera de productos y servicios que ofrece Naranja.

Es tal la popularidad, que en el país ya se pueden encontrar muchas colecciones de NFT's nacionales.

Estos tokens funcionan básicamente como obras de arte, ya que son arte digital, y sus compradores buscan adquirirlos cuando su precio es bajo y coleccionarlos hasta que aumente la popularidad de los mismos, para venderlos por un precio más alto.

Las comisiones a cobrar por estas transacciones son mayores que las de las criptomonedas, ya que algunos ejemplares cuestan varios miles de dólares.

Como se mencionó previamente, Naranja se caracteriza por ser una empresa del futuro y, ¿qué mejor que el arte digital para definir el futuro?

Bibliografía

Diario Clarín (2022). *Internas en el Gobierno: Juan Manzur: “Esperemos que las diferencias entre Alberto Fernández y Cristina Kirchner se resuelvan a la brevedad”*.

Recuperado en: https://www.clarin.com/politica/juan-manzur-esperemos-diferencias-alberto-fernandez-cristina-kirchner-resuelvan-brevedad-0_qDKV7dLSso.html

Diario La Nación (2022). *Fracasaron las negociaciones y comenzó el acampe piquetero sobre la 9 de Julio para exigir más planes sociales*. Recuperado en:

<https://www.lanacion.com.ar/politica/organizaciones-piqueteras-acamparan-hoy-sobre-la-9-de-julio-para-exigir-la-apertura-de-los-planes-nid30032022/>

Télam (2022). *El FMI aprobó el acuerdo con la Argentina y confirma el primer desembolso por US\$ 9.656 millones*. Recuperado en:

<https://www.telam.com.ar/notas/202203/587519-argentina-fmi-deuda-acuerdo-aprobacion.html>

Diario La Nación (2021). *En un año, unas 20.000 empresas cerraron sus puertas*.

Recuperado en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/en-un-ano-unas-20000-empresas-cerraron-sus-puertas-nid25072021/>

eDiarioAR (2022). *Casi un tercio de los trabajadores ocupados en la Argentina son pobres, 13 puntos más que en 2017*. Recuperado en:

https://www.eldiarioar.com/economia/tercio-trabajadores-ocupados-argentina-son-pobres-13-puntos_1_8895266.html

El Economista (2022). *Mientras no se domine al déficit fiscal, no bajará la inflación ni la pobreza*. Recuperado en: <https://eleconomista.com.ar/economia/mientras-domine-deficit-fiscal-bajara-inflacion-ni-pobreza-n52103>

INDEC (2022). *Agregados macroeconómicos (PIB)*. Recuperado en:

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

BBC (2022). *"La única salida es el aeropuerto": el "éxodo" de jóvenes profesionales de Argentina*. Recuperado en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60119047#:~:text=Cu%C3%A1ntos%20son&text=Sin%20embargo%2C%20el%20sitio%20de,2021%20casi%2060.000%20personas%20emigraron>

UTDT (2021). *¿Cuántos chicos abandonaron la escuela por la pandemia en la Argentina?* Recuperado en:

https://www.utdt.edu/ver_noticia_prensa.php?id_noticia_prensa=19632&id_item_menu=6

INDEC (2022). *Accesos a internet*. Recuperado en:

<https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

iProfesional (2021). *La pregunta del millón: ¿por qué Argentina importa gas, si Vaca Muerta está más viva que nunca?* Recuperado en: <https://www.iprofesional.com/negocios/342073-por-que-argentina-importa-gas-a-pesar-de-vaca-muerta>

A24 (2022). *Problemas ambientales en Argentina. ¿Cuáles son y cómo resolverlos?* Recuperado en: https://www.a24.com/actualidad/problemas-ambientales-argentina-son-resolverlos-02102019_syilhm0s

Ámbito (2022). *Ley de Alquileres: martilleros e Inmobiliarias quieren reformas, mientras que los inquilinos piden mantenerla*. Recuperado en: <https://www.ambito.com/politica/ley-alquileres/martilleros-e-inmobiliarias-quieren-reformas-mientras-que-los-inquilinos-piden-mantenerla-n5413688>

Clarín (2022). *Criptomonedas en la mira: avanzan las regulaciones de la AFIP y la CNV*. Recuperado en: https://www.clarin.com/economia/criptomonedas-mira-avanzan-regulaciones-afip-cnv_0_DYayFagaT5.html

Argentina.gob.ar (2022). *La CNV busca incorporar a las FinTech al mercado de capitales con un hub de innovación*. Recuperado en:

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-cnv-busca-incorporar-las-fintech-al-mercado-de-capitales-con-un-hub-de-innovacion>

Naranja (2019). *Reporte de sustentabilidad*. Recuperado en: <https://bit.ly/3h9ufBO>

La Voz (2021). *Las familias no llegan a fin de mes y se dispara la irregularidad en el pago de las tarjetas de crédito*. Recuperado en:

<https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/las-familias-no-llegan-a-fin-de-mes-y-se-dispara-la-irregularidad-en-el-pago-de-las-tarjetas-de-credito/>

El Cronista (2021). *"La Argentina es uno de los diez países con mayor penetración de criptoactivos"*. Recuperado en: <https://www.cronista.com/opengolf/la-argentina-es-uno-de-los-diez-paises-con-mayor-penetracion-de-criptoactivos/>

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. 10ª edición. Pearson Education de México.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración – Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.

ámbito (2022). *Auge cripto en Argentina: Lemon superó el millón de usuarios y ya devolvió más de 200 millones de pesos en Bitcoin*. Recuperado en:

<https://www.ambito.com/negocios/criptomonedas/auge-cripto-argentina-lemon-supero-el-millon-usuarios-y-ya-devolvio-mas-200-millones-pesos-bitcoin-n5422143>

Anexos

Análisis de mercado.

En esta parte se ampliará la información ya trabajada en el análisis de mercado con el fin de respaldar los números elegidos para desarrollar los objetivos.

El 5% de los argentinos dispone de al menos una criptomoneda, es decir, 2,4 millones de personas aproximadamente.

Si se consideran los 5 millones de usuarios con los que cuenta la aplicación de Naranja X, más los 2,4 millones de personas con criptomonedas, podemos suponer que nuestro mercado objetivo se encuentra conformado por 7,4 millones de personas.

Dentro del formulario realizado, se obtuvo que el 40,7% de los encuestados utilizaría una aplicación que les permita transformar sus pesos en criptomonedas, llevando este porcentaje al total de personas que conforman nuestro mercado, arroja la cantidad de 3 millones de personas.

Por otra parte, 28,9% de los participantes, respondió que tendría mayor confianza al realizar las transacciones mediante NaranjaX, es decir que, de los 3 millones de usuarios obtenidos anteriormente, 867 mil personas aproximadamente (12% del mercado meta) comprarían criptomonedas a través de la aplicación de Naranja X.

Se adjunta el link del formulario:

https://docs.google.com/forms/d/1Nqy8rBFIDfTo96SNzyxjG9L3F_5oF7HZxgrC-PgFH7U/edit?usp=sharing

Flujos de caja y detalles de los costos correspondientes a los planes de acción.

Se adjunta a continuación el enlace correspondiente a la planilla con los flujos de caja proyectados, junto a sus supuestos.

https://docs.google.com/spreadsheets/d/12tSRQXhFUz5v-yxkDXerND6Y_2lvVkSV/edit?usp=sharing&ouid=116908798800063540460&rtpof=true&sd=true