

Trabajo Final de Graduación



Planificación Estratégica

Tarjeta Naranja – Naranja X

La Era Digital: Transacciones Financieras

Licenciatura en Administración

Francisco Andrés Molina

29786339

VADM15495

Profesor: Claudia Navas

Resumen

Con el siguiente reporte, se realiza la Planificación Estratégica para la Empresa Tarjeta Naranja con el desarrollo de la plataforma digital Naranja X, a través de la implementación de Criptomonedas con un soporte digital llamado Blockchain, para la compra y venta de estos activos digitales.

Se lleva a cabo un análisis del micro y macro entorno y otro interno. Además se toma reseñas de autores especializados en la materia, como aportes de referencia para concluir el proyecto. Se diseña un plan, para lograr una mayor rentabilidad como un objetivo general, y como objetivos específicos, aumentar las ventas y los clientes, además de capacitar al personal y medir la satisfacción de dichos clientes con herramienta NPS.

La marcada evolución de los consumos digitales y el cambio de conducta en los consumos de los clientes, hace que luego de analizar la empresa y la industria fintech, se detecta que el proyecto es factible, rentable y adecuado para la empresa.

Palabras claves: Planificación – Fintech – Criptomonedas – Blockchain – Rentabilidad.

Abstract

With the following report, the Strategic Planning for the Tarjeta Naranja Company is carried out with the development of the digital platform Naranja X, through the implementation of Cryptocurrencies with a digital support called Blockchain, for the purchase and sale of these digital assets.

An analysis of the micro and macro environment and another internal one is carried out. In addition, reviews of authors specialized in the field are taken as reference contributions to conclude the project. A plan is designed to achieve greater profitability as a general objective, and as specific objectives, increase sales and customers, in addition to training staff and measuring customer satisfaction with NPS tool.

The marked evolution of digital consumption and the change in behavior in customer consumption, It makes that after analyzing the company and the fintech industry, it is detected that the project is feasible, profitable and suitable for the company.

Keywords: Planning – Fintech – Cryptocurrencies – Blockchain – Profitability.

Índice

| | |
|---|----|
| Índice | 2 |
| Introducción | 4 |
| Análisis Situacional..... | 6 |
| Análisis Macro Entorno | 6 |
| <i>PESTEL</i> | 6 |
| Análisis Micro Entorno | 10 |
| <i>5 Fuerzas de Porter</i> | 10 |
| Análisis Interno | 11 |
| <i>Cadena de Valor</i> | 11 |
| Marco Teórico | 14 |
| Diagnóstico y Discusión..... | 16 |
| Plan de Implementación | 17 |
| <i>Propuesta</i> | 17 |
| <i>Objetivo General</i> | 18 |
| <i>Objetivos Específicos:</i> | 18 |
| <i>Plan de acción:</i> | 19 |
| <i>Diagramas de Gantt de los planes de acción:</i> | 21 |
| <i>Presupuesto de inversión:</i> | 22 |
| Análisis Financiero..... | 22 |
| <i>Análisis de indicadores financieros: VAN / TIR / ROI</i> | 22 |
| <i>Análisis de flujo de fondos:</i> | 24 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 25 |
| Bibliografía..... | 26 |
| Anexos..... | 30 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Tabla 1 - Plan de acción 1 | 20 |
| Tabla 2 - Plan de acción 2 | 20 |
| Tabla 3 - Plan de acción 3 | 21 |
| Tabla 4 - Diagrama de Gantt | 21 |
| Tabla 5 - Presupuesto de inversión | 22 |
| Tabla 6 - Análisis indicadores financieros (VAN / TIR / ROI) | 23 |
| Tabla 7 - Flujo de fondos proyectado..... | 24 |

Introducción

Con el siguiente reporte de caso, bajo la formación universitaria de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, queda constituido el Trabajo Final de Graduación. En él, se desarrollará las etapas del proceso de Planificación Estratégica, aplicada a Empresa Tarjeta Naranja por lo cual se evaluará el desarrollo de la plataforma digital Naranja X, para incorporar clientes a través de uso de Criptomonedas con un sistema contable compartido, llamado Blockchain, generando así un negocio innovador y rentable, con esto se busca mejorar la rentabilidad captando nuevos clientes y posicionar a Tarjeta naranja como líder de ventas, desarrollando la plataforma mencionada.

El objetivo es ampliar el mercado de clientes de Tarjeta Naranja, agregar producto innovador a plataforma Naranja X, utilizando estrategias de crecimiento y la diferenciación como ventaja competitiva para atraer nuevos clientes y mejorar la rentabilidad, ya que la empresa tiene actualmente una alta tasa de morosidad y baja de clientes por diversos factores.

Tarjeta Naranja comienza su historia en el año 1985 en Córdoba, como la tarjeta de cuentas corrientes de la empresa de sus fundadores llamadas “salto 96”, comienza a tener crecimiento hasta que en el año 1995 el Banco Galicia ingresa como accionista y se expande en todas las regiones del país. En el año 1998 se concreta una alianza con Visa y se comienza a utilizar su plástico en todo el mundo. Más adelante generan convenio también con Mastercard y American Express.

En la actualidad cambió el nombre a Naranja X y es una fintech enfocada al futuro de los negocios digitales financieros, cuenta 3800 colaboradores, además con 7,8 millones de plásticos emitidos, 250.000 comercios adheridos y sucursales en todas las provincias de Argentina.

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” (Naranja, 2019)

Misión. “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019)

Propósito. “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019).

Para llevar a cabo dicho trabajo, se explica que la plataforma digital Blockchain, es una tecnología informática, que permite un registro digital certero y verificable de todas las transacciones utilizadas en esa red. La plataforma puede ser pública o privada. Estos cambios en el sistema financiero permiten tener registro de informes, servicios de pagos, contratos inteligentes y reducción de riesgos y fraudes. Además la Mesa de innovación financiera de BCRA tiene un grupo de trabajo dedicado exclusivamente a la utilización de Blockchain. (BCRA, 2018). (Anexo 1)

En Argentina, tenemos como un ejemplo de antecedente de uso la plataforma LemonCash, la cual permite que las personas sin experiencia en el rubro, adquieran criptomonedas de forma rápida y sencilla. Fundada en el año 2019, permite que sus clientes adquieran tarjeta Visa denominada “LemonCard”, obteniendo el cliente como beneficio, la devolución del 2% en bitcoin, de las compras realizadas por este medio. La plataforma transforma los pesos en criptomonedas. Cuenta además con los beneficios de cualquier billetera virtual.

Esta plataforma permite comprar y vender criptomonedas Bitcoin, Ethereum, Uniswap, USDT, USDC, DAI, DOT, ADA, SOL, AXS, SLP, MANA y SAND. (Lemon Cash, 2022)

Actualmente tiene más de 100.000 usuarios y buscan cerrar el año con 200.000. (InfoNegocios, 2021)

Como antecedente, una de las empresas del mercado es la fintech Ualá, fundada en el año 2017, que es una App, que utiliza una tarjeta prepaga Mastercard para poder operar. Se puede utilizar en cualquier comercio del mundo que utilice Mastercard trata de una billetera virtual que puede realizar movimientos financieros a otros bancos o cuentas virtuales. Esta empresa brinda servicios enfocándose en la inclusión financiera. Se pueden realizar compras, transferencias, pagos y recargas. (Uala, 2022)

Durante el año 2021 se estima que 7 de cada 10 personas cambiaron la manera de realizar operaciones bancarias, dejando de lado el uso del dinero en efectivo. Ualá digitalizó el equivalente a 3 millones de salarios mínimos. Tiene actualmente alrededor de 8 millones

de usuarios que utilizan la plataforma en argentina, un 17% de la población, del cual el 30% respecta a jóvenes entre 18 a 35 años. Para este año esperan la autorización de compra de la empresa Wilobanck, para ampliar sus clientes y diversificar su negocio. (Ambito, 2022)

Análisis Situacional

Para poder llevar a cabo un trabajo objetivo y efectivo, se realizara un análisis situacional tanto del contexto como del mercado adonde se encuentra la empresa. Para esto se utilizará la herramienta PESTEL para el análisis de factor político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Para analizar el micro entorno, se utilizaran las 5 fuerzas de Porter, analizando los competidores, su grado de competencia, la negociación con los clientes y proveedores y la posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado.

Análisis Macro Entorno

PESTEL

Sector Político:

Actualmente el presidente de la Nación Argentina es el Dr. Alberto Fernández, quien asumió el cargo en Diciembre del 2019. La vicepresidenta es la Dra. Cristina Fernández de Kirchner, quien fue presidenta anteriormente entre los periodos 2007 a 2015.

El actual gobierno perdió las elecciones legislativas del 2021 y resultó debilitado de cara a sus últimos años de mandato. Perdió el quórum propio en el Senado y quedó con menos diputados, por lo que necesita lograr acuerdos con la oposición.

Las próximas elecciones para presidente serán en Octubre del 2023, y el nuevo mandatario asumirá el cargo en Diciembre de ese año.

En el mes de Julio del corriente año, renunció el Ministro de Economía Martín Guzmán, y en su reemplazo y de manera urgente, asumió el puesto Silvina Batakis. En el mes de Agosto, el presidente otorga el cargo de Superministro a Sergio Massa, quien es nombrado a cargo de los Ministerios de Economía, Desarrollo Productivo y Agricultura.

Entre las primeras medidas de Sergio Massa, indica control en el orden fiscal para ordenar el gasto público, control en el superávit comercial (nuevos regímenes, denuncias de triangulación de subfacturación y sobrefacturación de importaciones, promoción de

financiación de exportaciones, trazabilidad del comercio exterior), fortalecimiento de reservas y desarrollo con inclusión.

Dentro de las políticas monetarias, el BCRA informó que aumenta el rendimiento de la tasa nominal anual (TNA) para Liquid del 49 al 52%, plazo fijo para persona físicas del 48 al 53%. Para el caso de las tarjetas de crédito, la financiación de los saldos se fija en una TNA del 57%.

El programa Ahora 12 indica TNA promedio de 42% en financiación para cuotas 3, 6 y 12 fijas y del 49% para adquirir bienes o servicios de 18 a 24 cuotas. (Argentina.gob.ar, 2022)

Sector Económico:

La inflación sostenida que tiene nuestro país afecta el desarrollo de la actividad, ya que los clientes y proveedores buscan economizar costos cada vez más o difieren los pagos de acuerdo a especulaciones financieras. Además las elevadas tasas de intereses es otra barrera para que a los inversionistas les sea rentable analizar posibilidad de un apalancamiento financiero.

La floja política monetaria y la fuerte emisión de moneda, ponen un piso alto a la inflación a Julio 2022, la cual alcanza casi el 50% en lo que va del año y que se proyecta terminar el 2022 en 112,4%, en el marco de un ajuste de tarifas y tipo de cambio. (Infobae.com, 2022)

En Argentina tenemos distintos tipos de venta de dólar, el cual se identifica de acuerdo al tipo de actividad que se realice.

Tomando algunos ejemplos de tipos de venta, en Agosto 2022, el dólar oficial asciende a \$134,44 para la compra y a \$142,83 para la venta, el dólar blue a \$291 para la compra y a \$295 para la venta y el dólar cripto a \$278 para la compra y a \$288 para la venta. (Dolarhoy.com, 2022)

Se estima para fin de año un salto nuevamente del dólar, el cual rondará los \$400 para el caso del blue.

La canasta básica total en Argentina para el 19 de Agosto de 2022 asciende a \$111,298. Esta canasta satisface las necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales. El aumento respecto al mismo periodo al año anterior fue del 64,7%. (Argentina.gob.ar, 2022) (Indec.gob.ar, 2022)

Referido al índice de pobreza, en Agosto 2022 es de un 37,2% y el 8,2% vive en condiciones de indigencia, aproximadamente unas 17,4 millones de personas viven bajo estas condiciones de un total de 47.327.407 argentinos. Hubo una leve mejora respecto al año anterior, el cual marcaba un 40,6% de pobreza.

La tasa de empleo, alcanzó el 43,3% y la tasa de desocupación se ubica en un 7%, de acuerdo al primer trimestre 2022. (Infobae.com, 2022) (Argentina.gob.ar, 2022) (Indec.gob.ar, 2022)

Sector Social:

Las fintech, son las principales fuentes de financiamiento de las personas, a través de bancos o inversores. Luego de la pandemia, cambiaron los hábitos de consumo, el e-commerce y fintech continúan en ascenso. Las herramientas digitales disponibles y nuevas marcas continúan creciendo.

Las Criptomonedas, al tratarse de un nuevo método digital de intercambio, se van adaptando al comercio electrónico.

Existe un incremento de demanda de las personas para las compras digitales, ya que encuentran cada vez más oferta de productos en medios cada vez más seguros y cómodos para las compras.

El 90% de las personas adultas en Argentina tiene activa una cuenta bancaria para poder realizar sus transacciones financieras. (Finanzas.yahoo, 2022)

En Argentina la crisis inflacionaria afecta a los trabajadores, ya que para agosto del 2022, llega al 70 % anual, generando así una gran caída del poder adquisitivo y la inflación más alta de los últimos 20 años. Además, existe una distorsión de precios, que hacen que el consumidor no tenga una referencia clara de cómo se estiman los mismos. Las personas más pobres en Argentina, representan a casi el 40% de la población. (Bbc.com, 2022)

Sector Tecnológico:

Las TIC (tecnología de la información y las comunicaciones) se mantiene en crecimiento con los avances en las telecomunicaciones, que han provocado la explosión del uso de las redes de alcance local y global.

Las empresas en Argentina están adaptando un modelo híbrido de trabajo para poder relacionarse con sus clientes y proveedores. La pandemia demostró que se puede realizar el trabajo tanto desde las oficinas como desde el domicilio. Para ello es imprescindible contar con el equipamiento tecnológico necesario y tener disponibles servidores de internet.

La tendencia creciente en la innovación tecnológica en la propiedad intelectual, ya que más de la mitad de la economía mundial estará influenciada por lo digital.

Las empresas de todos los rubros aceleran sus planes de transformación digital, implementando nuevas tecnologías y procesos cada vez más ágiles. (Perfil.com, 2022)

Sector Ecológico:

Como consecuencia de la crisis climática, Argentina comenzó el 2022 luchando contra incendios, sequías y olas de calor. Debido a esto, los ecologistas exigen políticas de adaptación y critican la falta de leyes claras para proteger el ecosistema. (Eldiario.com, 2022)

En el año 2015, Argentina comienza a formar parte de Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, aprobado por las naciones unidas, con 17 objetivos vinculados a la sostenibilidad ambiental, con la inclusión social. (Argentina.gob.ar, 2022)

Sector Legal:

En Argentina los regímenes laborales y de seguridad social están regulados por la ley de contrato de trabajo, Ley 20.744, ley de empleos, Ley 24013 y ley de riesgos de trabajo, Ley 24557.

La ley de contrato de trabajo tiene vigencia desde 1974 e indica principalmente que hay relación laboral cuando una persona en forma voluntaria y personal, desarrolla tareas para otra persona física o empresa, bajo su dependencia, percibiendo una remuneración a cambio.

Además, existen convenios colectivos de trabajo, en los que se establecen acuerdos salariales y condiciones laborales para un sector específico.

La Ley 25065, regula aspectos vinculados con el sistema de tarjetas de crédito, compra y débito. Relaciones entre el emisor, usuario y proveedor. (Argentina.gob.ar, 2022)

En Abril de 2021 se reguló la Ley 27.555, de Teletrabajo, la cual modifica la ley de contrato de trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia. (Argentina.gob.ar, 2022)

Análisis Micro Entorno

5 Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores:

Actualmente en Argentina existen unas 330 empresas fintech, ocupando así el tercer lugar en la región detrás de Brasil y México. De acuerdo a la Cámara Argentina de Fintech, en el último año se duplicaron los clientes. Actualmente existen unas 30 millones de CVU (billeteras virtuales). Según informe del BCRA, el pago electrónico es uno de los vértices con más crecimiento, a través de POS y mediante códigos QR.

Tarjetas de crédito digitales, con un amplio mercado y no requieren unidades físicas de atención a sus clientes. Para el futuro. Cada vez las empresas ofrecen más servicios a sus clientes, y eso incluye a financieros, como por ejemplo los supermercados otorgando líneas de crédito.

El uso de criptomonedas va en alza, teniendo en cuenta que casi el 56 % de los argentinos elige los canales digitales para operar sus finanzas.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es de nivel alto y va en crecimiento. (Forbesargentina.com, 2022)

Poder de negociación con los proveedores:

Los proveedores de fintech son empresas para brindar soporte a las plataformas digitales en términos de uso y seguridad, actualización de software e incluso mejoras de procesos.

Existe un crecimiento constante en el mercado de este tipo de empresa y muchos proveedores potenciales en el mercado, para el 2030 se cree que creara unos 500.00 nuevos

puestos de trabajo. Teniendo en cuenta esto, al tener muchos proveedores de soporte de sistemas, es alto el nivel de negociación. (Pagina12.com.ar, 2022)

Poder de negociación con los clientes:

La diferenciación está en hacer foco en el trato diferencial con los clientes, ofrecer mejores beneficios que la competencia y comodidades.

Además brindar servicio de innovación, calidad y cercanía con sus clientes con equipos de trabajo comprometidos con las tareas, alta capacidad de análisis y resolución de problemas, responsable, dinámica, organizado, flexible y creativo.

El crecimiento de las plataformas fintech digitales, hace que el cliente tenga cada vez más opciones para elegir, es por ello que el poder de negociación es de nivel medio.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Existen cada vez más fintech dedicadas a tarjetas de créditos y servicios de pagos digitales con bajo costo, además de los bancos con el sistema tradicional de pagos.

Ante un mercado en crecimiento emergente del mercado para estas nuevas empresas, la amenaza de productos y servicios sustitutos es alta.

Rivalidad entre competidores:

Los competidores en el mercado financiero son todas las otras entidades financieras, bancarias y plataformas de pago digitales que existen actualmente.

Teniendo en cuenta que existen empresas con desarrollo y crecimiento de plataformas de pagos de billeteras virtuales, y nuevos competidores en el mercado con baja diferenciación y alta diversidad de ofertas para los clientes ofreciendo servicios similares, la rivalidad entre competidores es alta.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades de apoyo:

Infraestructura de la empresa: Cuentan con sucursales en todas las provincias del país, actualmente 202 centros de atención, divididas en 154 sucursales, 22 mini unidades de negocios y 26 receptorías, stand o locales para operaciones virtuales.

Naranja cuenta con las llamas sucursales del futuro, las prioridades son la accesibilidad, calidad de atención y seguridad

Los resultados económicos son productos de una gestión sólida y cuidados, se busca cumplir los compromisos asumidos y para reducir los errores, gestionan con la mayor previsibilidad posible.

Gestión de recursos humanos: Tarjeta naranja/naranja X promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse. Cuenta actualmente con 3800 colaboradores, adonde el 21% son menores de 30 años, el 77% entre 31 y 50 años y sólo el 2% mayor de 50 años.

Tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre” (Naranja, 2019)

Tecnología: Tarjeta naranja/naranja X tiene una plataforma tecnológica segura. La Dirección de Sistemas reformó la arquitectura tecnológica con el objetivo de ganar escalabilidad, estabilidad y seguridad. Se expandió una nueva composición de soluciones tecnológicas fundadas en servicios en la nube, integración, automatización, monitoreo proactivo y herramientas de ciberseguridad, entre otras.

Se desarrollaron servicios de seguridad que administran la identidad y biometría en distintos momentos de interacción en la plataforma.

Desde 2019 continúa acentuando la práctica de ciberseguridad (Naranja, 2019)

Compras: Tarjeta naranja/naranja X cuenta actualmente con 4518 proveedores activos, divididos en 2 grupos: proveedores de producción y proveedores de soporte. Tiene además una política clara para la búsqueda, selección y evaluación de los proveedores. (Naranja, 2019)

Actividades primarias:

Logística interna: abarca distintas áreas desde la compra de los insumos y la atracción de los potenciales clientes hasta llegar a la emisión del plástico. Actualmente cuenta con 8,8 millones de plásticos emitidos.

Operaciones: están divididas a través de las tribus y CoEs, cada una con distintos objetivos para la búsqueda y mantenimiento de clientes.

Las tribus, son equipos interdisciplinarios formados por diferentes colaboradores de distintas áreas con misiones y objetivos en común, son responsables de un determinado

proceso y trabajan con mentalidad rutinaria y prácticas rápidas para conseguir objetivos desafiantes.

Los CoEs, son colaboradores con una función concreta, velan por el desarrollo y la implementación en toda la empresa indicando mejores prácticas y soluciones específicas. Apoyan a otros equipos de trabajo para el logro de objetivos.

Se promueve ambientes laborales adonde el colaborador se sienta libre para expresarse con diálogos profesionales. (Naranja, 2019)

Logística externa: se trabaja con equipos encargados de la emisión y entrega de los plásticos.

Marketing y ventas: enfocados en plataforma digital, se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

Esa herramienta permitió la aceleración de la migración de los clientes a los resúmenes de cuentas digitales. (Naranja, 2019)

Servicios: mide la experiencia del Cliente en sus procesos o viajes (customer journey) al realizar pagos, creación de cuentas, obtención de productos y así conocer qué valora y qué le duele de estos diferentes viajes.

La consulta WOW Customer Experience, reconoció a Tarjeta naranja/naranja X, como el primer puesto en el ranking de creación de experiencia al cliente, indicando que se anticipa a las necesidades de los clientes, ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida.

Con este resultado Tarjeta naranja/naranja X, se encuentra muy bien posicionada en el mercado financiero. (Naranja, 2019)

Como conclusión, se detecta que se puede realizar la planificación estratégica del trabajo, adecuando la ventaja competitiva de la implementación de utilización de criptomonedas para el incremento de clientes y la mejora en la rentabilidad.

Marco Teórico

Para dar inicio a la planificación estratégica, hago referencia a la siguiente cita “el pensamiento estratégico es el campo para soñar el futuro sin que nos limiten los resultados a alcanzar.” (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017)

El concepto de planificación estratégica es definido como la necesidad imperiosa de pensar estratégicamente y planificar el futuro para ser competitivos en mercados cada vez más globales, según (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017). Siguiendo esta línea teórica, para (David, 2013), la planificación estratégica es el resultado del proceso de elegir entre buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, procedimientos y operaciones. Es el plan de juego de la empresa, así como los equipos de fútbol tienen uno para triunfar, las empresas deben tener un buen plan estratégico para competir con éxito.

Los fundamentos de la planeación, según (Robbins & Coulter, 2014), tienen como objetivos:

- 1 Definir la naturaleza y los propósitos de la planeación.
- 2 Clasificar los distintos tipos de objetivos que podrían tener las organizaciones y los diferentes tipos de planes que utilizan.
- 3 Identificar y comparar los diferentes modelos de planeación y establecimiento de objetivos.
- 4 Analizar temas contemporáneos relativos a la planeación.

El concepto de estrategia en los negocios tiene autores como John Von Neumann y Oskar Morgenstern quienes la definen como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”, también Peter Drucker indica que la estrategia requiere que los gerentes analicen la situación actual de la empresa y la modifiquen en caso de ser necesario, con los recursos que tiene y debería tener la organización. (Gallardo Hernandez, Administración estratégica de la visión a la ejecución, 2012)

Para analizar la estrategia, de acuerdo a (Fermini, 2014), se identifican 5 elementos:

1 Escenarios: también denominados áreas, se necesita ser específico en los productos o servicios, sector de mercado, áreas geográficas, tecnología a utilizar para ingresar al negocio.

2 Vehículos: los medios para establecer el negocio en el escenario elegido.

3 Diferenciadores: es la manera en que los clientes llegaran a la empresa, a pesar de la competencia. La combinación de varios elementos diferenciadores es útil para lograr ventaja en el mercado.

4 Etapas: una vez elegidos el escenario, los vehículos y los diferenciadores, es preciso indicar en cuantas etapas se realizará la implementación.

5 Lógica económica: es la manera de generar utilidades, de modo que a todos los actores que participen en el negocio, queden satisfechos.

Para Porter, una de las estrategias claves es la de enfoque o concentración, la cual se centra en un grupo de compradores, segmento de línea de producto o mercado geográfico. Busca dar un servicio de excelencia en un mercado particular. Con esta estrategia se puede obtener rendimientos superiores al promedio de la industria. (Porter, Estrategia Competitiva, 2008)

El uso de tecnología afecta a la ventaja competitiva si tiene un papel importante para determinar la posición, en relación al costo o la diferenciación. (Porter, Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991)

Para abordar estrategias de implementación, menciona que las organizaciones practican cinco principios fundamentales

- 1) traducen la estrategia a términos operativos;
- 2) alinean la organización a la estrategia;
- 3) convierten la estrategia en el trabajo cotidiano de todos;
- 4) hacen de la estrategia un proceso continuo;
- 5) movilizan el cambio mediante el liderazgo.

(Sainz de Vicuña Ansín, El plan estratégico en la práctica, 2017)

Siguiendo esta línea, Gallardo Hernández indica que para la planeación operativa, se debe asignar previamente las tareas específicas que deben realizar las personas de cada área. Los elementos que conforman el plan operativo son:

- Definición del Balanced Scorecard o CMI.
- Asignación de responsables
- Asignación de recursos
- Establecimiento del calendario de revisiones

Para esta implementación el líder debe preparar las mentes para tener confianza, cuestionar los paradigmas, flexibilidad para cambiar, mentes abiertas a un nuevo conocimiento.

Los sistemas de control para que funcionen eficientemente deben ser entendibles, seguir la estructura de la organización, ser rápidos, flexibles y económicos.

Para el éxito de la planeación operativa se debe planificar por capas, tener horizonte de planificación, estar atento a los niveles de detalle, evaluar los posibles escenarios y contingencias, establecer compromisos y responsabilidades y tener un seguimiento operativo de la implementación.

Kaplan y Norton indican que el premio a la implementación o ejecución se define como el valor extraordinario creado por una organización, incrementando las acciones, generando mayores utilidades y reconocimiento de la marca con clientes leales y empleados comprometidos. (Gallardo Hernandez, Administración estratégica, 2012).

La estrategia de diferenciación se debe seguir tras un estudio de las preferencias de los consumidores, incorporando una o varias características a un producto singular que incluya los atributos deseados. Si la estrategia de diferenciación es buena, se puede poner un precio más alto por el producto y mantener la fidelidad de los clientes (Gallardo Hernandez, Administración estratégica, 2012)

Diagnóstico y Discusión

En base al análisis realizado, se puede inferir que Tarjeta naranja/naranja X, se adecúa a la propuesta planteada para planificación estratégica.

El actual incremento de uso de criptomonedas y billeteras virtual, las nuevas plataformas digitales para operar este tipo de monedas, sumado a la pérdida de poder adquisitivo que genera el contexto inflacionario de nuestro país y la deficiente política

monetaria, el avance de la tecnología en las empresas con la aceleración de la digitalización de los productos, el bajo valor del peso argentino comparado con las monedas extranjeras, hace que las personas busquen nuevas alternativas de financiación y dejen de lado los métodos tradicionales.

En el análisis del mercado, al tener altas amenazas de competidores, productos sustitutos y rivalidad entre competidores, Tarjeta naranja/naranja X puede aprovechar su sólida trayectoria, respaldo y cartera de clientes, para incorporar la plataforma Blockchain y el uso de criptomonedas, generando ventaja competitiva para atraer nuevos clientes y mejorar la rentabilidad.

La ventaja de contar con sólidos procesos en infraestructura, gestión de RRHH, logística, compras, tecnología y marketing, hace posible la implementación de la propuesta indicada, contando además con el desarrollo que tiene Tarjeta naranja/naranja X, adonde ya se formaron equipos interdisciplinarios para trabajar de manera estratégica ciertos negocios y gestiones de la organización, llamados Tribus y CoEs.

Se concluye que se puede realizar la implementación de la planificación estratégica mencionada, incorporando un producto innovador a la plataforma Naranja X, utilizando estrategias de crecimiento y la diferenciación como ventaja competitiva, teniendo en cuenta la alta tasa de morosidad, descubriendo un nuevo mercado e incorporando nuevos clientes para acrecentar la rentabilidad de la organización.

Plan de Implementación

Propuesta

Se propone la implementación de un nuevo producto a la plataforma Naranja X, el cual está basado en una estrategia de enfoque con diferenciación.

Los planes de acción se llevarán a cabo de manera sistemática y en un plazo determinado, involucrando a distintas áreas de la organización en esta implementación para atraer nuevos clientes mejorando así la rentabilidad.

La implementación es acorde a la Misión de la organización, ya que se podrá crecer con nuevos negocios basado en tecnología con experiencias únicas. Además con esta diferenciación, también se tiene en cuenta la visión de la organización para ser empresa líder

de servicios financieros sin dejar de lado el propósito de la misma, facilitando la vida de cada persona.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad en un 30% al 31 de Diciembre del 2025, a través del desarrollo de la plataforma Naranja X, implementando la utilización de Criptomonedas para los clientes.

Justificación: Las fintech tienen estimado crecimiento de clientes anual del 22% para fines del 2022. Actualmente Tarjeta Naranja tiene 9.000.000 millones de plásticos emitidos, se estima que con este crecimiento, para fines del 2023 tendrá 10.800.000 millones de clientes, para fines de 2024 12.960.000 millones de clientes y para fines de 2025 15.552.000 millones de clientes, tomando crecimiento anual estimado en un 20%, sin considerar el crecimiento que pueda tener el sector en los próximos años, con esto se logrará el objetivo de aumentar la rentabilidad.

En Argentina actualmente existen más de 300 empresas fintech y el crecimiento de uso de billeteras virtuales es del 56% de la población de cartera activa bancarizada. Los servicios financieros digitales están teniendo un crecimiento cada vez más sostenido, dejando de lado cada vez más, el uso de los sistemas financieros tradicionales.

El alcance geográfico del proyecto es para toda la Argentina, casa central y unidades de negocios de todas las provincias.

El horizonte temporal de trabajo para este objetivo es de 3 años, periodo comprendido entre Enero 2023 y Diciembre 2025.

Objetivos Específicos:

1 - Aumentar las ventas un 35%, hasta el 30 de abril del 2023.

Justificación: Los clientes hoy ocupan el 19% de la cartera activa. La estrategia es pasar a ocupar el 98% de este mercado para finales del 2025, mediante el desarrollo de plataforma tecnológica para billetera virtual, utilizando estrategia de enfoque por diferenciación. Aprovechar la plataforma digital naranja X que desarrolló la dirección de sistema con los niveles de seguridad adecuado para incorporar este nuevo producto con el objetivo de atraer nuevos clientes y mejorar la rentabilidad. La tendencia de las fintech desarrolladas y el mercado se vuelca cada vez más al uso de estas billeteras para transacciones

y pagos virtuales, ofreciendo productos superadores a los de la competencia, innovador, con mejores características, más confiables y seguros y de mejor calidad.

2 - Aumentar el 30% de la cantidad de clientes al 31 de Diciembre del 2025.

Justificación: En Argentina, 12 de cada 100 adultos compran criptomonedas. Ver Anexo 2. Teniendo cuenta este dato y la cartera activa de clientes para el mercado de uso de la tarjetas de crédito que asciende a unas 16.564.597 (35% de la población total), entonces hay en el mercado meta solo 1.987.571 millones de clientes que utilizan las criptomonedas, quedando como posibles clientes a captar para Tarjeta Naranja X un total de 14.576.845 millones de posibles clientes.

El desarrollo de la plataforma debe ofrecer mejores características y de mejor calidad que la competencia, para poder diferenciarnos y aumentar la ventaja competitiva.

3 - Capacitar al personal un 100% y utilizar indicadores para medir la satisfacción del cliente, hasta el 31 de diciembre del 2025.

Justificación: aprovechar los mecanismos que utilizan las Tribus y los CoEs, Es importante para la implementación de esta herramienta en la plataforma, tener recursos humanos idóneos en tecnología para poder avanzar con este proyecto, que estén capacitados y comprometidos con su labor. También podemos medir la experiencia del cliente con los indicadores que arroja el NPS, el cual ya se encuentra implementado pero adaptado a la nueva plataforma, esperando mantener y mejorar los indicadores, los cuales servirán además, como mecanismo de escucha para gestionar las necesidades de los clientes.

Plan de acción:

Se confecciona un plan de acción para cada objetivo específico.

El primer plan de acción consiste en aumentar las ventas, buscando proveedores y desarrollar la plataforma Naranja X para la utilización de Criptomonedas:

Tabla 1 - Plan de acción 1

| Plan de acción 1 | | | | | | | | |
|--|--------|--------|-----------------------------|---|--|---------------|---------------------|--|
| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | |
| | Inicio | Fin | Area | Responsable | | | | |
| 1 Establecer el grupo de trabajo determinado para comenzar el proyecto, el cual debe estar a cargo de un líder | ene-23 | ene-23 | Recursos Humanos + Gerencia | Dirección de RRHH + Dirección de Operaciones + Dirección de Sistemas | Personas, PC, Software, Teléfonos, Oficinas, etc | - | \$ 4.650.000,00 | |
| 2 Buscar empresas dedicadas al desarrollo de Software para incorporar nuevo servicio a Naranja X | ene-23 | ene-23 | Recursos Humanos + Gerencia | Dirección de Operaciones + Dirección de Sistemas | Personas, PC, Software, Teléfonos, Oficinas, etc | - | | |
| 3 Seleccionar la mejor alternativa para desarrollo de la plataforma Naranja X | ene-23 | ene-23 | Recursos Humanos + Gerencia | Dirección de Operaciones + Dirección de Sistemas | Personas, PC, Software, Teléfonos, Oficinas, etc | - | | |
| 4 Realizar las pruebas de implementación y correcciones de nueva herramienta | feb-23 | mar-23 | Recursos Humanos + Gerencia | Dirección de Operaciones + Dirección de Sistemas + Gerencia Seguridad en la información | Personas, PC, Software, Teléfonos, Oficinas, etc | - | \$ 2.000.000,00 | |
| 5 Implementación de nueva plataforma Blockchaing Naranja X | abr-23 | abr-23 | Recursos Humanos + Gerencia | Dirección de Operaciones + Dirección de Sistemas + Dirección Comercial | Personas, PC, Software, Teléfonos, Oficinas, etc | - | | |

El segundo plan de acción consiste en aumentar la cantidad de clientes a través del departamento de Marketing y la Dirección Comercial:

Tabla 2 - Plan de acción 2

| Plan de acción 2 | | | | | | | | |
|---|--------|--------|------------------------|---|--|---------------|---------------------|--|
| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | |
| | Inicio | Fin | Area | Responsable | | | | |
| 1 Establecer el grupo de trabajo determinado para promocionar el proyecto, el cual debe estar a cargo de un líder | abr-23 | abr-23 | Tribu Marketing + CoEs | Dirección de Operaciones + Dirección de Marketing + Dirección Comercial | Personas, PC, Software, Tel, Oficinas, Licencias | - | \$ 137.612.442,00 | |
| 2 Definición del cliente meta para identificar la manera más eficiente de llegar a ellos | abr-23 | abr-23 | Tribu Marketing + CoEs | Dirección de Operaciones + Dirección de Marketing + Dirección Comercial | Personas, PC, Software, Tel, Oficinas, Licencias | - | | |
| 3 Puesta en marcha y lanzamiento de la nueva plataforma Blockchaing | abr-23 | jun-23 | Tribu Marketing + CoEs | Dirección de Operaciones + Dirección de Marketing + Dirección Comercial | Personas, PC, Software, Tel, Oficinas, Licencias | - | \$ 14.669.013,00 | |
| 4 Realización de publicidades – difusión en redes sociales | abr-23 | dic-25 | Tribu Marketing + CoEs | Dirección de Operaciones + Dirección de Marketing + Dirección Comercial | Personas, PC, Software, Tel, Oficinas, Licencias | - | | |
| 5 Medición de la cantidad de clientes alcanzados con las publicidades, para analizar los datos y poder realizar mejoras | ene-24 | dic-25 | Tribu Marketing + CoEs | Dirección de Operaciones + Dirección de Marketing + Dirección Comercial | Personas, PC, Software, Tel, Oficinas, Licencias | - | | |

El tercer plan de acción consiste en capacitar al personal para el uso y explicación de la plataforma de Criptomonedas y medir la experiencia del cliente a través de herramienta NPS:

Para ver con más definición cuadro de diagramas de Gantt, se adjunta el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ftFk94UPzzerVh721GYw2Lh812RAmGBK/edit?usp=sharing&oid=111586083447658634721&rtpof=true&sd=true>

Presupuesto de inversión:

En el siguiente cuadro se detallan los costos del proyecto:

Tabla en miles de pesos.

Tabla 5 - Presupuesto de inversión

| Presupuesto de inversión | | | | | |
|--------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Descripcion | 2023 | 2024 | 2025 | Total |
| Plan de acción 1 | Grupo de trabajo - Sueldos | \$ 4.320.000,00 | - | - | \$ 4.320.000,00 |
| | Presupuestos y selección | \$ 330.000,00 | - | - | \$ 330.000,00 |
| | Pruebas e implementación | \$ 2.000.000,00 | - | - | \$ 2.000.000,00 |
| | Subtotal | \$ 6.650.000,00 | \$ - | \$ - | \$ 6.650.000,00 |
| Plan de acción 2 | Grupo de trabajo - Sueldos | \$ 18.565.200,00 | \$ 42.576.192,00 | \$ 73.231.050,24 | \$ 134.372.442,24 |
| | Lanzamiento | \$ 3.240.000,00 | - | - | \$ 3.240.000,00 |
| | Publicidad | \$ 1.890.900,00 | \$ 4.336.464,00 | \$ 7.458.718,08 | \$ 13.686.082,08 |
| | Medición y avance | - | \$ 361.372,00 | \$ 621.559,84 | \$ 982.931,84 |
| | Subtotal | \$ 23.696.100,00 | \$ 47.274.028,00 | \$ 81.311.328,16 | \$ 152.281.456,16 |
| Plan de acción 3 | Grupo de trabajo - Sueldos | \$ 17.877.600,00 | \$ 30.749.472,00 | \$ 52.889.091,84 | \$ 101.516.163,84 |
| | Capacitación | \$ 1.320.000,00 | - | - | \$ 1.320.000,00 |
| | Comunicación | \$ 500.000,00 | - | - | \$ 500.000,00 |
| | Medición Y repostes de NPS | \$ 1.719.000,00 | \$ 3.942.240,00 | \$ 6.780.652,80 | \$ 12.441.892,80 |
| | Reportes al Directorio | - | - | - | \$ - |
| | Subtotal | \$ 21.416.600,00 | \$ 34.691.712,00 | \$ 59.669.744,64 | \$ 115.778.056,64 |
| | TOTAL | \$ 51.762.700,00 | \$ 81.965.740,00 | \$ 140.981.072,80 | \$ 274.709.512,80 |

Fuente: Elaboración propia en base a datos Canvas (2022). Ver Anexo 3.

Análisis Financiero

Análisis de indicadores financieros: VAN / TIR / ROI

Tabla en miles de pesos:

Tabla 6 - Análisis indicadores financieros (VAN / TIR / ROI)

| | |
|----------------------|-----------------|
| Inversión a realizar | -274.709.512,80 |
| Flujo del periodo 1 | 172564250,3 |
| Flujo del periodo 2 | 301403478,1 |
| Flujo del periodo 3 | 539578984,8 |
| VAN | 13.140.316,10 |
| TIR | 82 % |
| ROI | |
| Beneficios | 595.053.821,11 |
| Costos | 274.709.512,80 |
| ROI | 117 % |

Fuente: Elaboración propia en base a datos Canvas (2022).

VAN: Valor positivo, indica que el proyecto recupera la inversión inicial y además obtiene un excedente por 13.140.316,10 (en miles de pesos).

TIR: El valor supera la tasa de referencia del Plazo Fijo Bancario (75%), por lo que el proyecto recupera la inversión y además obtiene un excedente. El retorno por cada peso invertido es del 82%.

ROI: El valor asciende a 117%, este es el rendimiento del proyecto por cada peso invertido y cuanta utilidad generó. Ver Anexo 4.

De acuerdo a estos indicadores, se recomienda llevar a cabo el proyecto.

Análisis de flujo de fondos:

Tabla en miles de pesos.

Tabla 7 - Flujo de fondos proyectado

| CASH FLOW PROYECTADO - TARJETA NARANJA | | | |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 2023 | 2024 | 2025 |
| INGRESOS | | | |
| Por Ventas – Operativo Neto | \$220.129.410,00 | \$378.622.585,20 | \$651.230.846,54 |
| Plan de acción 1 | \$44.025.882,00 | \$75.724.517,04 | \$162.807.711,64 |
| Plan de acción 2 | \$55.032.352,50 | \$94.655.646,30 | \$162.807.711,64 |
| TOTAL DE INGRESOS | \$319.187.644,50 | \$549.002.748,54 | \$976.846.269,82 |
| EGRESOS | | | |
| Beneficios al personal | \$ 1.122.598,68 | \$ 1.930.869,73 | \$ 3.321.095,93 |
| Gastos de administración | \$ 614.479,47 | \$ 1.056.904,69 | \$ 1.817.876,06 |
| Depreciación y devaluación de bienes | \$ 183.829,86 | \$ 316.187,36 | \$ 543.842,26 |
| Otros gastos operativos | \$ 20.574,52 | \$ 35.388,17 | \$ 60.867,66 |
| Plan de acción 1 | \$6.650.000,00 | \$0,00 | \$0,00 |
| Plan de acción 2 | \$23.696.100,00 | \$47.274.028,00 | \$81.311.328,16 |
| Plan de acción 3 | \$21.416.600,00 | \$34.691.712,00 | \$59.669.744,64 |
| TOTAL DE EGRESOS | \$53.704.182,53 | \$85.305.089,95 | \$146.724.754,72 |
| UTILIDAD BRUTA | \$265.483.461,97 | \$463.697.658,59 | \$830.121.515,10 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | \$92.919.211,69 | \$162.294.180,51 | \$290.542.530,28 |
| UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN | \$172.564.250,28 | \$301.403.478,08 | \$539.578.984,81 |

Premisas generales:

- | |
|--|
| 1. Se toma como referencia estados financieros al 31/12/2021 |
| 2. Se toma inflación REM de BCRA a Septiembre 2022 |
| 3. Se estima sueldos gerentes \$300000 y sueldos operativos \$160000 |
| 5 - La empresa se financia con recursos propios |
| 6 - Los ingresos y egresos incluyen iva |

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 30% para Diciembre 2025

Plan de Acción 1: Aumentar las ventas un 35% para 2023

Los ingresos aumentan a razón de un 20% los primeros 2 años y de un 25% el último año

Plan de Acción 2: Aumentar los clientes un 30% para 2025

Con el aumento de clientes aumentan los ingresos un 25% anual

Plan de Acción 3: Capacitar al personal un 100% y medir NPS para Diciembre 2025

Fuente: Elaboración propia en base a datos Canvas (2022). Ver Anexo 5.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de la estrategia planteada, con el análisis de mercado realizado y el análisis interno, se concluye que el proyecto es acorde a las necesidades de la organización, siendo coherente con su misión de ser empresa líder, su visión de crecer en negocios basados en tecnología y su propósito de facilitar la vida de las personas.

El análisis financiero demostró que se puede llevar a cabo el proyecto, siendo conveniente para Tarjeta Naranja por los resultados a obtener.

Otro punto importante es el desembarco de Naranja X al mercado fintech, el cual se encuentra en constante crecimiento, con el desarrollo de este producto innovador.

Además se considera el cambio en la conducta de los clientes al utilizar estas nuevas plataformas financieras, dejando de lado el método tradicional para sus transacciones.

Como recomendación profesional, se sugiere mejorar y disminuir la tasa de morosidad de los clientes, generada por la retracción de la economía, aprovechando el uso de Criptomonedas y la plataforma blockchaing, la cual tiene beneficios otorgados por Tarjeta Visa, como por ejemplo la el reintegro de un porcentaje de la compra al utilizar este activo digital.

Se deberá tener en cuenta la perspectiva financiera (Rentabilidad), la perspectiva del cliente (cubrir las necesidades de los mismos), los procesos internos (tiempos de respuesta y costos) y el aprendizaje y crecimiento (mejora continua).

Todo este cambio debe estar acompañado del constante análisis del mercado y sus cambios, actualizando la expectativa con las cuales se deberá tener en cuentas el objetivo principal de esta mejora con impacto positivo en la rentabilidad.

Bibliografía

- David, F. R. (2013). Conceptos de Administración estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración estratégica, decimocuarta edición* (pág. 21). México: Pearson.
- Fermini, L. A. (2014). Administración y organización. Un enfoque contemporáneo. En L. A. Fermini, *Administración y organización. Un enfoque contemporáneo, primera edición* (pág. 89 y 90). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Gallardo Hernandez, J. R. (2012). Administración estratégica. En J. R. Gallardo Hernandez, *Administración estratégica. De la visión a la ejecución.* (págs. 251,253,255,263). México: Alfaomega.
- Gallardo Hernandez, J. R. (2012). Administración estratégica de la visión a la ejecución. En J. R. Gallardo Hernandez, *Administración estratégica de la visión a la ejecución* (pág. 44 y 45). México: Alfaomega.
- Gallardo Hernandez, J. R. (2012). Administración estratégica de la visión a la ejecución. En J. R. Gallardo Hernandez, *Administración estratégica de la visión a la ejecución* (pág. 215). México: Alfaomega.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. E. Porter, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (pág. 20). Buenos Aires: Rei.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. E. Porter, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (pág. 36). Buenos Aires: Rei.

- Porter, M. E. (1991). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. E. Porter, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (pág. 36). Buenos Aires: Rei.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. E. Porter, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (pág. 186). Buenos Aires: Rei.
- Porter, M. E. (2008). Estrategia Competitiva. En M. E. Porter, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigesima octava rempresión*. (pág. 55). México: Grupo Patria.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. En S. Robbins, & M. Coulter, *Administración, decimosegunda edición* (pág. 219). México: Pearson.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica. En J. M. Sainz de Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica, quinta edición* (pág. 46). Madrid: Esic.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica. En J. M. Sainz de Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica, quinta edición* (pág. 36). Madrid: Esic.
- Sainz de Vicuña Ansín, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica. En J. M. Sainz de Vicuña Ansín, *El plan estratégico en la práctica, quinta edición* (pág. 362). Madrid: Esic.
- Sainz de Vicuña Ansín, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica. En J. M. Sainz de Vicuña Ansín, *El plan estratégico en la práctica, quinta edición* (pág. 362). Madrid: Esic.
- Naranja 2019. Canvas.

BCRA.2018. Blockchain. Como puede contribuir la tecnología al sistema financiero? Recuperado de <https://ideasdepeso.com/2018/04/04/blockchain-como-puede-contribuir-esta-tecnologia-al-sistema-financiero/>

Lemon Cash. 2022. Lemon Cash y Afip 2022. Recuperado de <https://calim.com.ar/lemon-cash-afip/>

InfoNegocios.2021. Así es Lemon Card, una tarjeta Visa que transforma en pesos tus cryptos para pagar tus compras. Recuperado de <https://infonegocios.info/enfoque/asi-es-lemon-card-una-tarjeta-visa-que-transforma-en-pesos-tus-cryptos-para-pagar-tus-compras-en-cordoba-emitiran-unas-10-000>

Uala.2022. El lado bueno de tu plata. Recuperado de <https://www.uala.com.ar/>

Ambito.2022. En 2021, Ualá digitalizó el equivalente a casi 3 millones de salarios mínimos: qué destino le dieron sus usuarios. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/uala/en-2021-digitalizo-el-equivalente-casi-3-millones-salarios-minimos-que-destino-le-dieron-sus-usuarios-n5419983>

Argentina.gob.ar.2022. Acciones de política para el fortalecimiento de la sostenibilidad del crecimiento y de la estabilidad macroeconómica. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/acciones-de-politica-para-el-fortalecimiento-de-la-sostenibilidad-del-crecimiento-y-de-la>

Infobae.com.2022. La inflación ya acumula casi 50% en lo que va del año y el 2022 cerraría cerca de los tres dígitos. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/11/la-inflacion-ya-acumula-casi-50-en-lo-que-va-del-ano-y-el-2022-cerraria-cerca-de-los-tres-digitos/>

Dolarhoy.com.2022. Valor dólar. Recuperado de <https://dolarhoy.com/>

Argentina.gob.ar.2022. Información sobre la Canasta Básica. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/subsidios/canasta>

Indec.gob.ar.2022. Canasta básica. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>

Infobae.com.2022. La canasta básica subió un 6,3% en julio y una familia ya necesita ingresos por más de \$111.000 para no ser pobre. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/18/la-canasta-basica-subio-un-63-en-julio-y-una-familia-ya-necesita-ingresos-por-mas-de-111000-para-no-ser-pobre/>

Argentina.gob.ar.2022. Población de Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion>

Indec.gob.ar.2022. Mercado de trabajo. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

Finanzas.yahoo.2022. Cada vez más argentinos recurren a las fintech. Recuperado de https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/argentinos-recurren-fintech-cu%C3%A1nta-plata-090700542.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xILmNvbS8&gucce_referrer_sig=AQAAAMPIIpVCyeXiKZjUncz530HoiY0qIfNEar896vWVYbx2rA3Xage2-nkRQuWJ0082gyyb7pK

Bbc.com.2022. Cómo la inflación del 70% en Argentina está generando a la vez un boom del consumo y un aumento de trabajadores pobres. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-62747470>

Perfil.com.2022. Cuáles son las tendencias en e-commerce para el 2022. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/cuales-son-las-tendencias-en-e-commerce-para-el-2022.phtml>

Eldiario.com.2022. Argentina arrancó el 2022 padeciendo las consecuencias de la crisis climática. Recuperado de https://www.eldiarioar.com/sociedad/medio-ambiente/argentina-arranco-2022-padeciendo-consecuencias-tesis-climatica_1_8761827.html

Argentina.gob.ar.2022. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods/institucional/agenda2030>

Argentina.gob.ar.2022. Marco legal. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusederechos/marcolegal>

Argentina.gob.ar.2022. Teletrabajo. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo#ley>

Forbesargentina.com.2022. Fintech: las revolucionarias. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/fintech-revolucionarias-n14510>

Pagina12.com.ar.2022. Crecimiento de la industria del software. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/421165-crecimiento-de-la-industria-del-software>

Anexos

Anexo 1:

Recuperado de: Enlace BCRA <https://ideasdepeso.com/2018/04/04/blockchain-como-puede-contribuir-esta-tecnologia-al-sistema-financiero/>

Anexo 2:

Recuperado de: Enlace Telam <https://www.telam.com.ar/notas/202204/589131-en-argentina-12-de-cada-100-adultos-compraron-criptomonedas-para-ahorrar-o-invertir.html>

En Argentina, 12 de cada 100 adultos compraron criptomonedas para ahorrar o invertir.

Ese porcentaje es el doble del promedio de Latinoamérica mientras que en Estados Unidos el 16% de la población había comprado criptomonedas a fines de 2021. Más de la mitad de los consultados en una encuesta citó el "proteger sus ahorros" como un beneficio clave de este tipo de inversiones.

En total, el 8% de los adultos latinoamericanos había comprado criptomonedas hacia finales de 2021, grupo en el que destacaron los argentinos (12%) frente a porcentajes menores de peruanos (5%), mexicanos (6%) y brasileños (7%), mientras que otro 18% estaba interesado en hacerlo si bien aún no había comprado, según un estudio de Americas Market Intelligence (AMI) en base a 400 encuestas realizadas a usuarios de teléfonos inteligentes de estos países en septiembre de 2021.

El nivel de adopción en la Argentina cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta que en Estados Unidos la adopción de criptomonedas era del 16% de la población a finales de 2021 -según datos del Pew Research Center- y que hace apenas unos años la tecnología blockchain y las criptomonedas era completamente desconocida por la mayoría de la población mundial.

Anexo 3:

Se estimó para sueldo de Gerente un valor de \$300.000 y para sueldos operativos un valor de \$160.000. En ambos casos se incluyen costos impositivos del empleador.

Se estimó para el proyecto un dólar oficial a un valor de \$220.

| Plan de acción 1 | | | | |
|--------------------------|--------------|----------|----------------|----------------|
| | | cantidad | total mes | Plan 4 meses |
| Sueldo Gerente | \$300.000,00 | 2 | \$600.000,00 | |
| Sueldo Operativo | \$160.000,00 | 3 | \$480.000,00 | |
| | | 5 | \$1.080.000,00 | \$4.320.000,00 |
| | | cantidad | Dolar oficial | Total |
| Presupuestos y selección | Usd \$1500 | 1 | \$220,00 | \$330.000,00 |
| | | cantidad | total mes | Total |
| Pruebas e implementación | \$500.000,00 | 4 | \$500.000,00 | \$2.000.000,00 |

| Plan de acción 2 | | | | | | | | | |
|-------------------|----------------|----------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | cantidad | total mes | Plan 9 meses 2023 | Inflación 91% 2023 | Plan 12 meses 2023 | Inflación 72% 2024 | Inflación 72% 2025 | |
| Sueldo Gerente | \$300.000,00 | 2 | \$600.000,00 | | | | | | |
| Sueldo Operativo | \$160.000,00 | 3 | \$480.000,00 | | | | | | |
| | | 5 | \$1.080.000,00 | \$9.720.000,00 | \$18.565.200,00 | \$24.753.600,00 | \$42.576.192,00 | \$73.231.050,24 | |
| | | cantidad | Total | | | | | | |
| Lanzamiento | \$3.240.000,00 | 1 | \$3.240.000,00 | | | | | | |
| | | cantidad | Dolar oficial | Total | Plan 9 meses 2023 | Inflación 91% 2023 | Plan 12 meses 2023 | Inflación 72% 2024 | Inflación 72% 2024 |
| Publicidad | Usd \$500 | 1 x mes | \$220,00 | \$110.000,00 | \$990.000,00 | \$1.890.900,00 | \$2.521.200,00 | \$4.336.464,00 | \$7.458.718,08 |
| | | cantidad | Dolar oficial | Total | Inflación 91% 2023 | Inflación 72% 2024 | Inflación 72% 2025 | | |
| Medición y avance | Usd \$500 | 1 x año | \$220,00 | \$110.000,00 | \$210.100,00 | \$361.372,00 | \$621.559,84 | | |

| Plan de acción 3 | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------|----------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | cantidad | total mes | Plan 12 meses 2023 | Inflación 91% 2023 | Inflación 72% 2024 | Inflación 72% 2025 | |
| Sueldo Gerente | \$300.000,00 | 1 | \$300.000,00 | | | | | |
| Sueldo Operativo | \$160.000,00 | 3 | \$480.000,00 | | | | | |
| | | 4 | \$780.000,00 | \$9.360.000,00 | \$17.877.600,00 | \$30.749.472,00 | \$52.889.091,84 | |
| | | cantidad | total meses | Dolar oficial | Total | | | |
| Capacitación | Usd \$1000 | 1 x mes | 6 | \$220,00 | \$1.320.000,00 | | | |
| | | cantidad | Total | | | | | |
| Comunicación | \$500.000,00 | 1 x año | \$500.000,00 | | | | | |
| | | cantidad | Total | Plan 9 meses 2023 | Inflación 91% 2023 | Plan 12 meses 2023 | Inflación 72% 2024 | Inflación 72% 2024 |
| Medición Y repostes de NPS | \$100.000,00 | 1 x mes | \$100.000,00 | \$900.000,00 | \$1.719.000,00 | \$2.292.000,00 | \$3.942.240,00 | \$6.780.652,80 |

La tasa de inflación se obtuvo de:

<https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM220930%20Resultados%20web.pdf>

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

| Precios minoristas (IPC nivel general) | | | | | |
|--|---------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| Período | Referencia | Mediana (REM sep-22) | Dif. con REM anterior* | Promedio (REM sep-22) | Dif. con REM anterior* |
| 2022 | var. % i.a.; dic-22 | 100,3 | +5,3 (7) | 100,1 | +4,9 (17) |
| Próx. 12 meses | var. % i.a. | 94,1 | +3,5 (7) | 95,2 | +5,3 (7) |
| 2023 | var. % i.a.; dic-23 | 90,5 | +6,4 (7) | 91,3 | +6,1 (15) |
| Próx. 24 meses | var. % i.a. | 72,7 | +0,3 (1) | 75,5 | -0,1 (1) |
| 2024 | var. % i.a.; dic-24 | 66,8 | +3,7 (8) | 72,2 | +4,5 (9) |

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (sep-22)

Anexo 4:

Porcentaje para calcular tasa de plazo fijo bancario del 75%.

Recuperado de: Enlace: https://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp

| Entidad Financiera | | TNA Plazo Fijo \$100.000 intranferible a 30 días | | Enlace para gestionar solicitudes |
|--|---|--|-------------|-----------------------------------|
| | | Cientes | No clientes | |
| Diez bancos con mayor volumen de depósitos | | | | |
| BANCO DE LA NACION ARGENTINA |  | 75 % | 75 % | Realizó el plazo fijo |
| BANCO SANTANDER ARGENTINA S.A. |  | 75 % | - | - |
| BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U. |  | 75 % | - | - |

Anexo 5:

Estados financieros tarjeta naranja Diciembre 2021. Luego se ajustó monto al 100% diciembre 2022 y de ese valor 91% diciembre 2023 por tabla REM.

Recuperado

de

Enlace:

https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/1mMZbO4ynqYo9DH1ZH6i99/0f22b82cb51f9569cdf987ca55f3c5d0/EEFF_ND_al_31.12.2021_-_Firmado_y_Certificado_-_VERSION_FINAL.pdf

| EVOLUCIÓN DE RESULTADOS ANUALES (en miles de pesos) | | 31.12.2021 |
|---|--|------------------|
| Resultado neto por intereses | | 69.684 |
| Resultado neto por comisiones | | (1.592) |
| Resultado neto por medición de instrumentos financieros a valor razonable con cambios en resultados | | 56.642 |
| Resultado por baja de activos medidos a costos amortizado | | 196 |
| Diferencia de cotización de oro y moneda extranjera | | (10.460) |
| Otros ingresos operativos | | 781 |
| Ingreso operativo neto | | 115.251 |
| Beneficios al personal | | (587.748) |
| Gastos de administración | | (321.717) |
| Depreciaciones y desvalorizaciones de bienes | | (96.246) |
| Otros gastos operativos | | (10.772) |
| Resultado operativo | | (901.232) |

Para el cálculo de impuesto a las ganancias se obtuvo el 35%.

Recuperado

de:

Enlace.

<https://servicioscf.afip.gov.ar/publico/abc/ABCpaso2.aspx?id=26144835>

Fecha de publicación: 15/03/2022

Las sociedades de capital, por sus ganancias netas imponibles, abonarán el gravamen empleando la escala que se detalla a continuación:

| Ganancia neta imponible acumulada | | Pagarán \$ | Más el % | Sobre el excedente de \$ |
|-----------------------------------|------------------|------------------|----------|--------------------------|
| Más de \$ | A \$ | | | |
| \$ 0 | \$ 7.604.948,57 | \$ 0 | 25% | \$0 |
| \$ 7.604.948,57 | \$ 76.049.485,68 | \$ 1.901.237,14 | 30% | \$ 7.604.948,57 |
| \$ 76.049.485,68 | En adelante | \$ 22.434.598,28 | 35% | \$ 76.049.485,68 |

Fuente: más información en RG 5168/22

De acuerdo al índice REM para la tabla de inflación (mencionado además en anexo 3):

| 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|----------|---|---------|------|---------|------|---------|------|
| 100,00 % | 1 | 91,00 % | 1,91 | 72,00 % | 1,72 | 72,00 % | 1,72 |