

Universidad Siglo 21



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.
Carrera de Licenciatura En Administración**

**Planificación Estratégica
Implementación de Criptomonedas en Naranja X**

Autor: Matías Marcuzzi

DNI: 39.937.118

Legajo: ADM05300

Director de TFG: Patricia Alejandra Barron

Ciudad de Córdoba

Argentina, Junio 2022

Índice

Contenido

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	2
Análisis de Situación	4
Macroentorno: Análisis PESTEL	5
Factor Político:	5
Factor Económico	5
Factor Social	6
Factor Tecnológico	7
Factor Ecológico	8
Factor Legal	9
Microentorno: Análisis 5 Fuerzas de Porter	10
Poder de negociación con los clientes	10
Poder de negociación con los proveedores	11
Amenaza de productos sustitutos	11
Amenaza de nuevos competidores	11
Análisis Interno	12
Filosofía empresarial	12
Estrategia en Fintech	13
Cadena de Valor	14
Marco teórico	18
Planificación estratégica	18
Proceso de elaboración del plan estratégico:	18
Diagnóstico y Discusión	20
Propuesta Profesional	23
Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	23
Alcance	24

Acciones	25
Plan de Acción N° 1: Desarrollo del Equipo Técnico	25
Plan de Acción N° 2: Campaña de Información y Formación	26
Plan de Acción N° 3: Fomento de la Billetera Virtual	28
Diagrama de Gantt	29
Presupuesto	34
Conclusiones	35
Recomendaciones Profesionales	35
Bibliografía	37

Índices Complementarios

Tabla 1: Fuerzas de Porter	12
Tabla 2: Matriz FODA	22
Tabla 3: Plan de Acción N° 1: Desarrollo del Equipo Técnico.....	25
Tabla 4: Plan de Acción N° 2: Campaña de Información y Formación	27
Tabla 5: Plan de Acción N° 3: Fomento de la Billetera Virtual	28
Tabla 6: Referencias para la Construcción del Diagrama de.....	29
Tabla 7: Diagrama de Gantt de 2023-2024	31
Tabla 8: Diagrama de Gantt de 2025-2026	33
Tabla 9: Presupuesto e Inversión.....	34
Tabla 10: Estimación de ROI sobre Facturación Total y sobre Facturación Proyectada	34

Resumen

En el presente trabajo se desarrolló una propuesta para la empresa Naranja X, en el marco del TFG en la Universidad Siglo 21. Para llevar a cabo las propuestas, se realizó en primera instancia un análisis del macrocontexto como microcontexto, donde se analizaron las principales variables y tendencias en el mercado nacional como en el sector en el cual Naranja X se desarrolla. Posteriormente se realizó un análisis interno de la empresa, haciendo un detalle de las principales variables y del funcionamiento interno.

A partir de estos análisis, se pudo detectar que una oportunidad de negocios para Naranja X, teniendo en cuenta su objetivo de convertirse en Fintech, es incursionar en el mercado de las criptomonedas. Para lo cual no solo se propone aprovechar la infraestructura que ya posee por sus socios calves, como Baco Galicia, sino también se debe incluir personal capacitado para la adaptación del sistema. Finalmente, se consideró importante incluir en las propuestas la formación tanto del personal interno como de los clientes de la tarjeta y los comercios amigos, y fomentar mediante una campaña especializada el uso de las criptomonedas mediante la App Naranja X.

Palabras Claves: Criptomonedas – Blockchain – Planificación estratégica – App – Fintech

Abstract

In this paper a proposal was developed for the company Naranja X, within the framework of the TFG at Universidad Siglo 21. In order to carry out the proposals, an analysis of the macro and micro context was carried out, where the main variables and trends in the national market and in the sector in which Naranja X develops were analyzed. Subsequently, an internal analysis of the company was carried out, detailing the main variables and internal functioning.

From these analyses, it was possible to detect that a business opportunity for Naranja X, taking into account its objective of becoming a Fintech, is to enter the cryptocurrency market. For which it is not only proposed to take advantage of the infrastructure already owned by its key partners, such as Baco Galicia, but also to include trained personnel for the adaptation of the system. Finally, it was considered important to include in the proposals the training of both internal staff and customers of the card and friendly businesses, and to promote through a specialized campaign the use of cryptocurrencies through the Naranja X App.

Keywords: Cryptocurrencies - Blockchain - Strategic planning - App - Fintech - Fintech

Introducción

En el presente trabajo se propone una Planificación Estratégica para la Empresa Naranja con el objetivo de incorporar tecnología financiera en el desarrollo actual de Naranja X, asociado al desarrollo de una criptomoneda que permita a sus usuarios realizar transacciones.

La empresa fue fundada en 1985, de la mano de David Ruda y Gerardo Asrin, y originalmente era llamada Salto 96 y se dedicaba a la venta de indumentaria y accesorios deportivos. En una estrategia de marketing la empresa desarrolla las tarjetas de compra para sus clientes, logrando una alta fidelización de estos.

A partir de 1995, con el ingreso del Grupo Galicia como accionista, la empresa logró dar un salto cualitativo y cuantitativo en su crecimiento y se posicionó en el mercado como Naranja, ampliando la oferta de planes y beneficios para sus clientes, tanto consumidores finales como comercios.

Esta empresa fue expandiéndose poco a poco, primero hacia el interior de Córdoba, después al noreste y por último al sur del país. En la actualidad Naranja X cuenta con más de 5 millones de clientes que los eligen día a día y reciben su cuenta gratis en pesos. Gracias a su cultura organizacional, hoy Naranja X puede posicionarse en el Top 10 de mejores empresas para trabajar.

Si bien siempre se caracterizó por brindar servicios, hoy en día está mutando al área de Fintech, en donde se brindan servicios financieros a todos sus clientes. Naranja ha logrado ir adaptándose y cambiando constantemente ante los nuevos escenarios que se presentan y, por ende, el cliente se encuentra constantemente con experiencias más completas y con soluciones instantáneas.

Naranja no ha dejado de crecer, y esto ha llevado al desarrollo de nuevos productos y servicios tecnológicos, principalmente orientados al desarrollo de servicios financieros, tanto para locales comerciales como para clientes consumidores finales. Una de las principales acciones asociadas a esto último es Tienda Naranja, sitio en donde se establece un mercado de productos y servicios mediante una plataforma propia de la empresa. Y aunque este proceso inició hace muchos años, el aislamiento social, preventivo y obligatorio establecido durante los años 2020 y 2021 por la pandemia de Covid-19, llevó a que la migración de clientes de plataformas físicas y a digitales acelerara significativamente.

Naranja es una empresa líder en el mercado argentino de las tarjetas de créditos como en la financiación, y actualmente está en proceso de desarrollar estrategias de integración vertical y horizontal. Ante estos nuevos contextos y actualidad de la empresa, se propone en el presente trabajo llevar adelante una planificación estratégica basada en la innovación tecnológica e inclusión de la organización en el mercado de las criptomonedas.

Para esto se establecerá un plan de acción que optimice y aproveche la infraestructura actual de Naranja X y la plataforma de *e-commerce*, a partir de lo cual le permita generar un propio mercado y moneda, no solo dando mayor rentabilidad a la empresa, sino también implantando acciones que permitirán retener a los clientes, mejorando el rendimiento de las transacciones y posicionando a la organización en el segmento de empresas tecnológicas, lo cual es el objetivo principal de la empresa actualmente.

Teniendo en cuenta el objetivo planteado, a través del relevamiento bibliográfico se han encontrado diferentes antecedentes que muestran la viabilidad del desarrollo de implementar una planificación estratégica vinculada a la innovación tecnológica. Uno de los antecedentes más significativos asociado al caso es el planteado en la Mercado Bursátil de Gibraltar, en el cual desde el año 2018 se trabaja en establecer un marco normativo para gestionar aquellas actividades desarrolladas por empresas que utilizan tecnología blockchain, ya sea para almacenar o transmitir valores, o compañías que trabajaban con tokens como las criptomonedas o los NFT. Rodríguez (2021), sostiene que este país puede ser el primero en incluir las criptomonedas en la bolsa de valores y autorizar transacciones con ellas, lo cual sentaría el primer precedente importante a nivel mundial.

A modo de antecedentes, es posible destacar la existencia de empresas que, desde hace ya unos años, operan con criptomonedas, Distefano (2021) menciona a las 5 empresas con mayor cantidad de bitcoin (BTC) en el mundo, siendo esta una de las criptomonedas más importantes y de mayor valor en el mercado, y cuya cantidad es limitada a un total de 21 millones. Entre estas empresas se encuentran: Block.one de Hong Kong que posee 140.000 BTC, MicroStrategy que posee 122.478 BTC y es la primera empresa en cotizar en bolsa y manejar sus finanzas en criptomonedas, Tesla que posee un total de 42.902 BTC, The Tezos Foundations de origen suizo, que posee un total de 17.500 BTC, y finalmente Galaxy Digital Holdings que posee un total de 16.400 BTC.

En este contexto, existen pocos casos en los que la inclusión de los Blockchain al mundo financiero ha sido exitosa, principalmente debido a lo reciente que resulta esta tecnología. Uno de estos casos es la empresa Agrotoken, que configura el primer sistema de tokenización de granos: Transforman los granos físicos y almacenados en un activo digital que permite ser guardado o intercambiado por insumos, servicios y otros activos. Los tokens de granos, permiten realizar transacciones comerciales y financieras con el respaldo directo de los granos. La empresa logró un ecosistema con otras empresas y organizaciones, con las cuales se puede intercambiar estos tokens por semillas, vehículos, maquinaria, combustible, servicios, usarlos como garantía para pedir préstamos u obtener una tarjeta prepagada con los tokens de semillas del usuario (agrotoken.io, 2022).

A modo de ejemplo, se puede citar al Banco Galicia, quien se convirtió en el primer banco argentino en vender Bitcoin (criptomoneda) desde su home banking. El servicio funcionó a través de un intermediario con la empresa Lirium, fundada por el CEO de Xapo. Esta solución permitiría a los bancos tercerizar la compra, custodia y venta de criptomonedas con la compañía ofreciendo la seguridad y la liquidez necesaria para que se facilite el servicio. La empresa realizó segregación de fondos (para dar más seguridad a los usuarios) y su rol se basó en ser de custodia certificado mientras que Lirium trabajará con exchanges internacionales (eleconomista.com.ar, 2022). Sin embargo, aunque la actividad inicio fuertemente, un decreto del BCRA llevo a que todas las actividades asociadas a criptomonedas debieran ser replegadas y eliminadas, por lo menos, momentáneamente del accionar del banco (Meaños, 2022).

Como se puede observar a lo largo del análisis, la tecnología de criptomonedas, NFT y blockchain, son las nuevas tendencias a nivel internacional para empresas que desean incluirse en los nuevos mercados. En este sentido, Naranja posee las bases tecnológicas y los objetivos de convertirse en una empresa orientada al mercado digital, por lo cual es un paso necesario y directo la inclusión de este tipo de proyectos en el mercado de las criptomonedas.

Análisis de Situación

El análisis estratégico determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades o actuar ante posibles riesgos. Se utilizarán tres herramientas para analizar distintos niveles del mercado y el sector

donde Naranja está inserta: La primera de ellas es el Análisis PESTEL, mediante el cual se realiza un abordaje de las variables del macroentorno, como lo son las tendencias Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas/Ambientales y Legales. La segunda herramienta son las 5 Fuerzas de Porter, mediante la cual se establece la fuerza ejercida por Clientes, Proveedores, Sustitutos, Nuevos competidores y Competidores actuales en el microcontexto en el cual la empresa actúa. Finalmente, se utilizará la cadena de valor como herramienta principal para el análisis del contexto interno de Naranja.

Macroentorno: Análisis PESTEL

Factor Político:

Argentina siempre se caracterizó por ser inestable políticamente. En 2019 se dio un cambio brusco en el poder ejecutivo, en donde Mauricio Macri terminó su presidencia para entregárselo a Alberto Fernández. Sumado a que, en marzo del 2020, mediante el decreto 297/2020 el presidente declaró “aislamiento social, preventivo y obligatorio” -en adelante ASPO- en todo el territorio nacional debido a la pandemia por Covid-19 que se desató en noviembre de 2019 en China. Esto trajo un impacto significativo tanto en la sociedad, en la política y sobre todo en la economía. En octubre de 2021 se llevaron a cabo las elecciones Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias -PASO-, en donde se pudo ver un vuelco notorio hacia los partidos opositores al gobierno oficial por parte de la ciudadanía, marcando una notable pérdida del oficialismo a lo largo de todo el territorio nacional.

El resultado de estas elecciones marca una tendencia importante para las elecciones 2023, en las cuales nuevamente se elegirá presidente. En este sentido, es posible advertir que se encuentra posicionándose un nuevo rival para el gobierno de turno, ante el crecimiento del partido Libertarios encabezado por Javier Milei. De acuerdo a los analistas políticos, la tendencia para las próximas elecciones no es favorable para el partido actual, Frente Para Todos, cuya principal representante es Cristina Fernández de Kirchner y Máximo Kirchner, como tampoco para el PRO, cuyos principales candidatos son Horacio Rodríguez Larreta y Mauricio Macri, quien ya gobernó previamente (Paladini, 2022)

Factor Económico

La medida de ASPO tomada en marzo de 2020, tuvo repercusiones a lo largo de todo ese año y durante 2021, siendo la actividad comercial y empresarial los sectores más

perjudicados económicamente y en su normal desarrollo. Durante el periodo mencionado más de veinte mil empresas, la gran mayoría pymes, tuvieron que cerrar sus puertas definitivamente, sin embargo, aquellas que pudieron adaptarse e incluirse en el mercado digital, ya sea mediante plataformas e-commerce, redes sociales, u otros medios similares, lograron incrementar sus ventas y actividad comercial de manera significativa.

En lo que respecta a las empresas dedicadas al rubro financiero, se observó una migración de clientes del mundo físico (atención al público y cobranzas en locales) al plano digital, generando pagos, ventas y compras a través de diferentes plataformas, billeteras virtuales, apps, entre otros. Esta migración de los clientes impactó principalmente en los bancos, tarjetas de crédito y empresas de gestión de cobranzas, como Rapipago y Pagofácil entre otras. Debido a la parada económica que sufrió el país durante 2020, donde prácticamente nueve meses las empresas no esenciales no pudieron abrir las puertas, en 2021 las reservas líquidas del Banco Central estuvieron en niveles muy bajos y no se han recuperado aún.

Con respecto a la inflación y al aumento de precios en Argentina en este 2022 va camino de volver a superar el 50% anual y podría batir el récord de las últimas tres décadas. En febrero, el Índice de Precios al Consumidor avanzó un 4,7% respecto a enero, impulsado por la subida de los alimentos (7,5%) y el transporte (4,9%), según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.

Por otro lado, el BCRA aumentó los tipos de interés en el país, a los fines de frenar la inflación y proteger la divisa local. En 2022 Argentina ha subido sus tipos de interés 2,5 puntos, desde el 44,5% hasta el 47% anual (Datos Macro, 2022). El 18 de marzo del 2022 el Congreso de la Nación, con 56 votos a favor, 13 en contra y 3 abstenciones, convirtió en ley, por primera vez en la historia, el programa de Facilidades Extendidas orientado a refinanciar la deuda contraída con el FMI, la cual se generó en 2018 en el gobierno de Mauricio Macri (45 mil millones de dólares).

Factor Social

En la actualidad, Argentina está aún intentando recuperarse de la crisis que dejó el Covid-19. Se puede observar que, en lo sociocultural, trajo demasiados cambios, obligando a las personas a cambiar su forma de vida, en cómo se relacionan con otros seres humanos, en la manera en que se planifican viajes, como así también en la forma de trabajar, de entretenerse o de consumir. Esta pandemia obligó a las personas de más de cincuenta años a amigarse con la tecnología, tanto para hacer diferentes tipos de trámites

como para adquirir productos o servicios que antes lo hacían de forma presencial. Si bien estos cambios se venían dando, la curva fue creciendo de una manera muy acelerada (INDEC, 2021).

Este virus permitió conocer otras modalidades de pago electrónico y digital, permitiendo que los consumidores adquirieran bienes y servicios fácilmente. Es por esto que más de ocho millones y medio de ciudadanos argentinos ya cuentan con billeteras virtuales.

El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 8,2% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.633.905 hogares, que incluyen a 10.806.414 personas; y, dentro de ese conjunto, 578.282 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.384.106 personas indigentes. (INDEC, 2022).

Las mayores incidencias de la pobreza en personas se observaron en las regiones Cuyo, 42,7%; y Noreste (NEA), 39,4%. Las menores, por su parte, se registraron en las regiones Patagónica, 31,5%; y Pampeana, 35,3% (cuadro 4.1). En los aglomerados de 500.000 y más habitantes se observó una reducción de la pobreza de 3,0 p.p. con respecto al primer semestre de 2021, y en los de menos de 500.000 habitantes la disminución fue de 4,8 p.p. (INDEC, 2022).

Acorde a los datos provistos por la Cámara Compensadora Electrónica (COELSA), en el país existen más de 105 millones de cuentas para hacer pagos, de las cuales 12,2 millones pertenecen a billeteras electrónicas (CVU). Es decir, que más de una de cada diez cuentas para realizar pagos digitales se hacen a través de una billetera electrónica.

Factor Tecnológico

A raíz del desencadenamiento de la pandemia del COVID-19, el desarrollo de la ciencia y la tecnología han significado factores cruciales para las sociedades del mundo. Particularmente en Argentina comenzaron a desarrollarse e implementarse herramientas que permitieron que, por un lado, se reduzca la propagación del coronavirus y, por otro lado, que las empresas permanezcan funcionando (Dergarabedian, 2022). De esta manera, la sociedad argentina comenzó a familiarizarse con los pagos digitales, la telesalud y la robótica.

El desarrollo de herramientas tecnológicas en los últimos años cooperó para consolidar sociedades más fuertes y resistentes a la pandemia, pues permitieron mantener a empresas e industrias en funcionamiento en una época marcada por los bloqueos y confinamientos. Sin embargo, el desarrollo tecnológico y las nuevas herramientas que se adoptaron –inicialmente- por la pandemia, parece que han venido para quedarse:

De acuerdo a la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el e-commerce creció un 68% durante el año 2021 y se vendió de manera online un 52% más que el año anterior. En cuanto a los medios de pago, las tarjetas de crédito configuran el medio elegido por la mayoría de los usuarios (76%), seguidos de los pagos en efectivo y débito (18%) y las billeteras electrónicas o transferencias bancarias (5%) (CACE, 2022).

Por su parte, el factor tecnológico también impactó en las economías estatales, pues muchos gobiernos y ciudadanos consideraron que operar con pagos digitales resultaba una eficaz forma de realizar transacciones y, al mismo tiempo, garantiza resguardarse de la propagación del virus. En el mismo sentido, los trámites se automatizan, se reemplazó la atención humana por soportes virtuales y, en caso de ser necesario, se previeron canales de atención personalizada con carácter excepcional para usuarios que contarán con un turno previamente gestionado.

Por último, mencionar el auge de las empresas tecnológicas que ofrecen servicios financieros, empresas que han mejorado y automatizado servicios y procesos de acuerdo a las necesidades de los consumidores, procurando soluciones ágiles y al alcance de todos. Entre los factores que explican el crecimiento de las empresas Fintechs se encuentra el boom del e-commerce, lo que significó la necesidad de contar con medios de pagos digitales; el peligro de contagio, lo que implicó un aumento del 35% de usuarios que se volcaron a pagos electrónicos; y la necesidad de crédito, sobre todo en relación a los sectores más vulnerables (Scasserra, 2020).

Factor Ecológico

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021) las medidas de confinamiento y cuarentenas que los Estados adoptaron a partir de la pandemia significaron una disminución en el uso de combustibles y, por ende, una disminución de las emisiones de gases contaminantes. Asimismo, la explotación de los recursos naturales disminuyó considerablemente, mientras que las especies de flora y fauna fueron recuperando sus ecosistemas.

Si bien a primera vista parece que el confinamiento ha cooperado a la recuperación de las especies y los ecosistemas, se ha observado la disminución de los precios globales

de los combustibles fósiles, minerales y productos agropecuarios de exportación, la caída de la demanda energética, la reducción de la rentabilidad de las empresas, la merma de los ingresos fiscales y el debilitamiento de las divisas regionales. Todo esto disminuyó la capacidad económica de los gobiernos que es clave para la lucha contra la pandemia y sus impactos económicos y sociales. Al mismo tiempo, esto ha significado el aumento de la pobreza extrema en la región, lo cual significa un problema pensando en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) previstos para el año 2030 (Reina-Castillo, 2021).

Con todo esto, a la par de propiciar el respeto por los ecosistemas y la concientización en cuanto a los agentes contaminantes, es fundamental que tales objetivos acompañen una recuperación económica sostenible, y de manera que se pueda seguir avanzando hacia el logro de los ODS vinculados con la gestión de los recursos naturales: El ODS 6 (garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible y el saneamiento para todos); ODS 7 (garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos); ODS 2 (poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible); ODS 14 (conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos); ODS 15 (gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad), principalmente.

De esta forma, las medidas de recuperación post-pandemia deberán enfocarse fuertemente en reducir la vulnerabilidad social y ambiental en el mediano y largo plazo, y así disminuir el riesgo de sufrir impactos tan profundos como los actuales ante futuros escenarios complejos.

Factor Legal

La ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 regula las relaciones laborales en Argentina y entiende por trabajo a toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante el pago de una remuneración. A partir de la pandemia del COVID-19, las relaciones laborales debieron reestructurarse ante las medidas de confinamiento, aislamiento y cuarentena que adoptaron los gobiernos. La situación parecía ser crítica, pues la mayoría de los trabajadores se encontraban impedidos de cumplir con sus tareas ante las restricciones de circulación y movilidad, mientras que las empresas debían responder y cumplir con todas sus obligaciones.

Ante tal panorama, en el año 2020 se sancionó la ley de Teletrabajo, la cual modifica la ley de Contrato de Trabajo y regula los derechos y obligaciones de las partes

de una relación laboral que se desarrolla a distancia. De acuerdo a esta legislación, habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios sea efectuada total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, o en lugares distintos al establecimiento o los establecimientos del empleador, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación. Se observa en esta regulación que se ha puesto énfasis en la implementación de los recursos tecnológicos que han tomado auge durante la pandemia.

En relación a las Fintech, es posible mencionar que, aunque se trata de un ámbito relativamente nuevo, no por eso escapa a las regulaciones del ordenamiento jurídico: Actualmente cuenta con muchas regulaciones al igual que una entidad financiera, y a futuro las normativas en la materia se irán incrementando. En cuanto a las criptomonedas, al ser un tema nuevo y en crecimiento, existen varios proyectos de ley a fines de regular las transacciones que se efectúen con monedas virtuales. Actualmente, el decreto 796/21 establece que las compañías que realicen transacciones con criptomonedas estarán gravadas con el impuesto a los créditos y débitos bancarios. De esta forma, no recae de manera directa sobre el comprador final, sino sobre las cuentas recaudadoras de las billeteras que realizan la operación.

Microentorno: Análisis 5 Fuerzas de Porter

Para llevar adelante el análisis de microentorno se identifica a las 5 fuerzas de mercado propuestas por Porter, las cuales permiten determinar cuáles son aquellas que impactan más en la empresa. Estas fuerzas son las que la empresa esta deberá tener en cuenta al momento de desarrollar una acción estratégica a corto, mediano y largo plazo, y se analizaran en el segmento de las Fintech o Tecnología Financiera.

Poder de negociación con los clientes

En este caso es interesante mencionar dos tipos de clientes.: Por un lado, los consumidores finales, y por el otro a los comercios. Respecto de los primeros su poder de negociación es mayor, ya que el costo de cambiar de proveedor de tarjeta o usar otra tarjeta diferente es bajo, y la elección se va a basar en los beneficios que cada entidad financiera y/o bancaria le brinde al momento de usar su tarjeta. Por otro lado, en la actualidad las empresas físicas están compitiendo por estos clientes con empresas digitales y billeteras virtuales como Brubank, Lemon, Uala, entre otras.

En relación a los comercios, el poder de negociación disminuye, ya que estos no pueden influir sobre las tasas de intereses, formas de pago y recepción de las cobranzas,

pero muchas veces necesitan el acuerdo con las diferentes compañías financieras para poder brindar diferentes servicios y metodologías de cobranzas a los clientes.

Poder de negociación con los proveedores

En el sector financiero, los proveedores en general no representan una amenaza en la actualidad, ya que las empresas financieras que están liderando el mercado desarrollan sus propios medios de pago: billeteras virtuales, desarrollo de dispositivos de cobranzas (posnet) con tarjetas, entre otros.

Por otro lado, existen proveedores tradicionales como grandes empresas internacionales como Visa o Mastercard, que requieren de estas empresas para posicionarse en cada región. Además, es posible detectar empresas como Lapos o Posnet que brindan los dispositivos de cobranzas y que, justamente por los desarrollos propios que hacen las empresas, están perdiendo poder de negociación lentamente.

Actualmente, debido al proceso de globalización, las empresas dedicadas al Fintech poseen proveedores internacionales y, gracias a la tecnología disponible actualmente, el cambio de proveedor impacta de manera escasa en las empresas. Es por esto que el poder de los proveedores se ve debilitado como ya se mencionó anteriormente.

Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos se pueden mencionar aplicaciones en las cuales los clientes pueden tener CBU (Código Bancario Uniforme) y/o CVU (Código Virtual Uniforme), cajas de ahorro, tarjetas materiales y virtuales, e incluso permiten la compra de criptomonedas y la gestión de este tipo de monedas entre otras billeteras. Algunas de las mencionadas previamente son Brubank, Lemn, Uala, que permiten no solo al consumidor final gestionar sus finanzas, sino también a los comercios cobrar de manera digital, mediante transferencias y con tarjetas de manera virtual.

Amenaza de nuevos competidores

Actualmente el sector financiero es uno de los que está sufriendo mayores cambios por la evolución tecnológica, y las Fintech son la principal amenaza debido a la rápida aparición y crecimiento que están mostrando, siendo los nuevos competidores para bancos y empresas de cobranzas tradicionales. En el mercado de las Fintech, las barreras de ingreso se centran en dos factores centrales: Por un lado, el desarrollo de la tecnología que requiere una alta inversión y especialistas; y por el otro, el posicionamiento de la marca y las herramientas en el mercado, donde empresas ya posicionadas en el mundo de las cobranzas extrabancarias, como Pago Facil o Rapipago, no lograron posicionar sus

billeteras virtuales a pesar del esfuerzo financiero y de marketing que realizaron en su momento.

Rivalidad entre empresas

En relación a las empresas que actualmente compiten con Naranja, se puede pensar que en lo que respecta a las empresas tradicionales es alta ya que debe posicionarse en relación a organizaciones que están históricamente en el mercado, como es la banca financiera tradicional. Por otro lado, en el mundo Fintech, se puede pensar que la competencia es media, aunque rápidamente puede escalar, considerando el crecimiento y evolución que está teniendo este segmento, como ya se mencionó, y el desarrollo de innovaciones permanentes en el mundo financiero.

Se podría resumir el ejercicio de las fuerzas de la siguiente forma:

Fuerzas del mercado		Nivel de fuerza ejercida		
		Alta	Media	Baja
Clientes	Consumidores finales	X		
	comercios			X
Proveedores				X
Sustitutos			X	
Nuevos Competidores			X	
Competidores actuales	Tradicionales			X
	Virtuales/Digitales		X	

Tabla 1: Fuerzas de Porter
(Fuente: Elaboración propia)

Análisis Interno

Como punto de partida del análisis interno, se realizó el relevamiento de elementos internos de la empresa, como la filosofía empresarial y las estrategias que posee Naranja para los próximos años.

Filosofía empresarial

La filosofía empresarial está compuesta por la Visión, Misión y Valores empresariales. La Visión deja entrever la meta final y máxima que la empresa se propone a largo plazo, es a dónde quiere llegar a posicionarse. Por su parte, la Misión hace referencia a la forma en que la empresa entregará valor a los clientes y alcanzará la visión propuesta. Y finalmente, los valores son aquellos elementos que regirán la conducta tanto de la organización como de los miembros de la misma. A esta filosofía constituye el destino final de las estrategias que desarrolle Naranja, las cuales deberán estar alineadas para guardar coherencia y garantizar la mayor probabilidad de éxito.

Visión Naranja

La visión de Naranja es consagrarse como emisor líder de tarjetas de crédito en la Argentina, con presencia en todo el país, expandiendo el negocio hacia otros países y brindándoles servicios financieros orientados al consumo.

Misión Naranja

Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

Valores Naranja

Los valores que inspiran sus acciones son: Alegría del trabajo, puertas abiertas, mejora continua y pirámide invertida, y se definen de la siguiente manera:

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

Estrategia en Fintech

Tarjeta Naranja evolucionó a Naranja X con el objetivo de ser una Fintech y así potenciar el uso del dinero cotidiano. Para lograrlo, se implementó tecnología que permite acercarles una experiencia integral ágil, más eficiente y personalizada, tanto en relación a su App, como también en más de 180 sucursales en todo el país que funcionan como un espacio para el asesoramiento y la venta a todos sus clientes. En la estructura interna, es el Directorio el ente que aprueba y gestiona el plan estratégico de la empresa, y serán quienes deban llevar adelante el seguimiento a los objetivos, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgo.

De acuerdo a la información brindada por la empresa, los pilares de la estrategia de Naranja apuntan a la cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento. Siempre buscando que los líderes propongan a sus colaboradores objetivos orientados a resultados considerando siempre los cuatro pilares antes mencionados.

Cadena de Valor

Para realizar el análisis interno se utilizará la herramienta de Cadena de Valor:

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa:

Naranja, al tener gran caudal de consumidores y al querer brindar una excelente experiencia a todos ellos, cuenta con diferentes canales de atención que se adaptan a las diferentes necesidades de cada consumidor. Entre estos canales se encuentran Casas Naranja, ubicadas en las ciudades grandes con muchos habitantes. MUN para ciudades más chicas con menor cantidad de habitantes y como en la actualidad está buscando migrar a nuevas tecnologías, posicionándose como Fintech, se encuentran desarrollando sucursales del futuro en donde se brinda atención personalizada mediante canales digitales. Esto hace que el cliente obtenga una atención rápida, desde cualquier lugar y sin tener que movilizarse físicamente con todo lo que esto implica.

Naranja se destaca por capacitar constantemente a sus más de 3400 empleados, que cuentan con todos los recursos para satisfacer las necesidades de estos consumidores. La empresa cuenta con una Gerencia De Compliance, la cual hace cumplir con el código de ética y convivencia, a través de distintas actividades que llevan a cabo en donde pueden verificar y controlar que todo se lleve a cabo de manera correcta, tanto entre los empleados, como con sus proveedores y clientes.

Esta organización cuenta con pilares firmes como la honestidad, la lealtad y la responsabilidad, y es por esto que su principal actor es la cultura organizacional. Incentivando constantemente el buen clima laboral, la adaptación ante diferentes escenarios de sus empleados y la mejora continua.

Gestión de Recursos Humanos:

Esta gestión es una de las más importantes para Naranja X, ya que si se desarrolla de manera correcta se logra alcanzar las metas y objetivos propuestos. Como eje central se basan en mantener una perfecta cultura organizacional mediante políticas internas de la organización, como por ejemplo la posibilidad de crecimiento dentro de la organización para todos los colaboradores, como así también crecimiento a nivel personal. Incentivan esta política ofreciendo nuevos puestos a sus colaboradores antes de comenzar a realizar una búsqueda externa para incorporar nuevo personal. Por otro lado, brinda más de 150 cursos que pueden realizar de manera gratuita para continuar capacitándose y lo realizan a través de su plataforma “Naranja N”.

Su casa central, llamada Casa Naranja, es utilizada para llevar a cabo conferencias innovadoras, con el fin de encontrar nuevos colaboradores ya formados, como así también fidelizar a sus empleados. Para esto han podido desarrollar el llamado “Feedback 360°” en donde se logran llevar a cabo conversaciones entre empleados y líderes para definir metas, objetivos y plantear cuestiones de mejoras del día a día. Cabe destacar que esta organización fue premiada como una de las mejores organizaciones a nivel país para que trabajen mujeres, como también logró posicionarse entre las 15 mejores organizaciones dentro de América Latina y el Caribe para trabajar en general.

Desarrollo de Tecnologías:

De acuerdo al Reporte Global de Medios de Pago 2020, las tarjetas de crédito, débito y prepagas, las tarjetas no bancarias y las billeteras móviles reemplazarán el uso del efectivo en un futuro cercano. El reporte prevé para el año 2024 una reducción del 36% del uso del efectivo y, por consiguiente, un aumento significativo de medios de pago vinculados a tarjetas y billeteras electrónicas (Meañes, 2021).

En este sentido, a partir del año 2019 Naranja ha crecido exponencialmente. La incorporación de recursos tecnológicos de fácil acceso para los clientes, aplicaciones, redes sociales y sistemas de autogestión ha permitido consolidar numerosas “sucursales del futuro”, entendidas estas como nuevos modelos de atención al consumidor basados en interacciones digitales simples, intuitivas y facilitadoras. En la actualidad, Naranja cuenta con su propia Fintech, la que ha sido denominada Naranja X. Esta nueva propuesta significa una nueva evolución de la empresa; se procura ofrecer herramientas de calidad para que los clientes, comerciantes y vendedores las utilicen en sus finanzas personales (Jachevasky, 2021).

Naranja cuenta con sucursales en todo el país, con más de cinco millones de clientes y más de doscientos veinticinco mil comercios que operan con la tarjeta. Además, cuenta con más de cien mil dispositivos para vender y poder cobrar, no solo con Naranja X, sino con cualquier otra tarjeta.

Compras:

Naranja se constituye como una empresa ética construida sobre los pilares de la responsabilidad, lealtad y honestidad de sus colaboradores y proveedores. A la empresa le resulta importante establecer una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, tanto con aquellos vinculados a la producción, ofrecen insumos y servicios, como con los proveedores de soporte, quienes son indispensables para la operatoria de la empresa.

Naranja posee además su propio Código de Ética y Conducta en el que se regulan las relaciones con los proveedores en los procesos de compras. De esta manera se procura desarrollar negociaciones honestas y equitativas, generar un trato de respeto con las personas que representan a los proveedores y proporcionar información completa sobre los resultados de los concursos y licitaciones, procurando así procesos transparentes y justos. Además, el Código de Ética y Conducta de la Empresa regula el proceso de selección, revisión y análisis de los proveedores, procurando la competencia justa y equitativa entre ellos. Por su parte, se establece que la relación de Naranja con los proveedores se centrará en la confianza mutua, aspirando a que la experiencia comercial sea satisfactoria y libre de todo tipo de corrupción.

Actividades Primarias:

Logística interna:

Respecto a la logística interna, es posible analizar dos factores:

Por un lado, los clientes son los destinatarios de la variedad de servicios que Naranja ofrece, tanto en las sucursales físicas como en los canales digitales. Los clientes constituyen un factor clave y fundamental a la hora de definir el rumbo de la empresa, tomar decisiones importantes, establecer estrategias y planificaciones. Teniendo en cuenta que Naranja es uno de los principales emisores de plásticos y que se ha expandido más allá de las fronteras del país, resulta sumamente importante el desarrollo de una logística interna que asegure una fluida comunicación entre sucursales, que asegure el cumplimiento de los requerimientos de los clientes -por ejemplo, que al cliente le llegue el plástico que requirió-, que desarrolle canales de distribución y de compra de insumos, etcétera.

Por otra parte, también cabe mencionar a los denominados comercios amigos, es decir a aquellos que se adhieren a Naranja para ofrecer determinados productos a sus clientes empleando servicios desarrollados y propios de Naranja. Se trata entonces de comercios independientes que incorporan a Naranja como un servicio para brindarle a sus propios clientes con el propósito de que estos realicen sus gestiones de manera fácil, ágil y satisfactoria.

Operaciones:

Naranja se constituye como una empresa ética construida sobre los pilares de la responsabilidad, lealtad y honestidad de sus colaboradores y proveedores. A la empresa le resulta importante establecer una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, tanto con aquellos vinculados a la producción, ofrecen insumos y servicios,

como con los proveedores de soporte, quienes son indispensables para la operatoria de la empresa.

Logística externa:

La logística externa se centra en la relación entre la empresa y los clientes a través del seguimiento personalizado que se efectúa sobre estos últimos. En tal sentido, Naranja desarrolla acciones para mantener un estrecho lazo con sus clientes, principalmente mediante sus canales digitales, comunicando novedades, beneficios, servicios disponibles, etcétera. Cabe destacar que con todas estas actividades que Naranja desarrolla se logran concretar experiencias satisfactorias para los clientes, lo que garantiza vínculos sólidos y sostenibles en el tiempo.

Marketing y Ventas:

Naranja se constituye como una empresa ética construida sobre los pilares de la responsabilidad, lealtad y honestidad de sus colaboradores y proveedores. A la empresa le resulta importante establecer una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, tanto con aquellos vinculados a la producción, ofrecen insumos y servicios, como con los proveedores de soporte, quienes son indispensables para la operatoria de la empresa.

Servicio post-venta:

Las acciones que emprende Naranja no se agotan en llegar a un cliente y que este consuma alguno de los productos que la empresa ofrece. Además, Naranja ha desarrollado un importante servicio post venta con la intención de satisfacer las necesidades de los clientes: Se pretende que estos puedan adquirir en cualquier momento y lugar los productos y servicios que la empresa ofrece, puedan solucionar sus problemas de manera ágil y que cuenten con canales de atención directa y personalizada. Para lograr estos fines, Naranja posee, además de sus oficinas de atención físicas, líneas telefónicas directas y canales digitales para atender las pretensiones de los clientes, empleando casillas de correo, chats online con respuestas automáticas, chats online atendidos por personal de la empresa, redes sociales, entre otras.

Naranja aspira a resolver y dar respuesta a necesidades, inquietudes, solicitudes y problemas de la manera más rápida y efectiva posible, facilitando de esta manera la experiencia de los clientes y logrando así una fidelización de estos con la empresa.

Marco teórico

Planificación estratégica

La planificación estratégica puede ser definida como “el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado” (Kotler 2000:35). Por su parte, Steiner (2007) plantea el análisis de la planificación estratégica a partir de las nociones de proceso, filosofía y estructura.

- **Proceso:** De acuerdo a esta noción, planes estratégicos son entendidos como un proceso pues siguen una secuencia lógica de pasos: Establecer la visión, misión y objetivos; evaluar el contexto en el que se desarrolla la empresa; y definir estrategias para cumplimentar e implementar con los objetivos planteados. Conforme a esta visión, la planificación estratégica configura un proceso continuo, ya que constantemente va mutando y transformándose en base a las condiciones del entorno. En tal sentido, la planeación debe ir acompañando estos cambios, a partir de la adopción de acciones y estrategias que los acompañen.
- **Filosofía:** Esta visión entiende que la planificación estratégica es más que un simple proceso. En realidad, se trata de una forma de vida en la que los integrantes de la organización tienen que creer en el valor que tiene planificar, se trata entonces de una cuestión de actitud, por lo que resulta necesario que todos los miembros actúen lo mejor posible y en coherencia con esta filosofía
- **Estructura:** Para comprender a la planificación estratégica desde la estructura de la planificación, es necesario analizarla desde tres niveles: Nivel estratégico, táctico y operativo. En el nivel estratégico, se observan los objetivos y metas a cumplir; a nivel técnico se contemplan los programas y planes; y en el nivel operativo se incluyen las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos (Steiner, 2007).

Proceso de elaboración del plan estratégico:

Para que las organizaciones puedan desarrollar sus actividades de forma sistemática y organizada, es necesario que desarrollen un modelo claro de planificación estratégica. Siguiendo a Steiner (2007), el modelo de planificación estratégica comprende tres pasos fundamentales: Las premisas de planeación, la formulación de planes y la implementación y revisión.

Premisas de planeación

El primer paso de la planificación estratégica apunta a que, cuando se va a desarrollar una estrategia, es necesario contar con información acerca de lo que se pretende hacer y el modo hacerlo. Es por esto que resulta muy importante el desarrollo de premisas como punto de partida de la planificación.

Durante el planteo de premisas resulta necesario efectuar un análisis y evaluación del ambiente en el que se desarrolla la organización a fin de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se presenten. Para Steiner (2007) planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. El primer paso de la planificación estratégica comprende entonces un análisis externo, sobre el contexto en el que la empresa se desenvuelve -contemplando el macro y micro entorno-, y un análisis interno de la empresa de acuerdo a la situación en la que se encuentra y a las metas que persigue.

Formulación de planes

En el segundo paso se formulan las estrategias maestras vinculadas a la visión, misión, propósitos, objetivos y políticas básicas de la organización, y las estrategias de programa, vinculadas a la adquisición, uso y disposición de los recursos humanos, financieros y tecnológicos. En estas estrategias se abordan los puntos más importantes de la empresa como, por ejemplo, los gastos, precios, utilidades, empleados, tecnología, relaciones, participación en el entorno, finanzas, capacidades, organización, etcétera.

Esta segunda etapa apunta a la implantación de la estrategia que se ha planteado para que la organización crezca y pueda cumplimentar los objetivos, se diseñan las políticas que generen motivación a los empleados, se permita una distribución de recursos de forma estratégica, se desarrolle una cultura en la que todos comulguen para lograr la efectivización de las estrategias planteadas. Además, en esta etapa interviene la mercadotecnia, investigaciones, lo financiero, incentivos, retribuciones y de compensaciones para mayor rendimiento de los colaboradores. Todo esto a fin de poner en acción las estrategias tanto administrativas como operativas.

Implementación y revisión

La etapa final de la planificación estratégica consiste en la implementación y posterior evaluación de estrategia: En este momento, los directivos de la empresa emplearán diferentes herramientas de gestión para determinar si están funcionando bien las estrategias, lo cual implica una revisión constante de los factores internos y externos que forman parte del contexto de la empresa. A partir de tal análisis, se concretarán medidas de control de rendimiento y de corrección en caso de ser necesarias (Steiner,

2007). Cuando todos los planes son realizados, el paso que sigue lógicamente es ser implementado y luego serán revisados y evaluados. Es fundamental que los planes sean revisados para evitar inconvenientes con un futuro no deseado (Fred R, 2003).

El diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una representación del cronograma de las fases de un proyecto, y sirve de apoyo para implementar los planes de acción. Para que el diagrama pueda concretarse resulta importante puntualizar las tareas que se van a llevar a cabo, como así también las relaciones o dependencias existentes entre las actividades y el tiempo para su implementación (Lardent, Gómez Echarren y Loro, 2012).

El diagrama de Gantt se organiza en barras horizontales; en cada barra se establece el tiempo de implementación de cada acción. La finalidad del diagrama es proyectar acciones de un plan durante un período de tiempo y verificar que dichas acciones se cumplan.

Indicadores de medición y seguimiento

Sainz de Vicuña Ancín (2012) sostiene que el desarrollo de un mapa de indicadores permite informar los resultados que se esperan concretar y establecer cómo se van a alcanzar. Además, sirve como medio de comprensión y asimilación de la estrategia empresarial por parte de todos los miembros de la empresa, permitiendo así que estos tengan en claro cómo contribuir a la organización y procuren cumplimentar con las estrategias planteadas.

Diagnóstico y Discusión

Como se pudo observar a lo largo del análisis previamente realizado, el contexto de Argentina está caracterizado por altos niveles de inflación, devaluación continua, inestabilidad en la situación cambiaria, recesión, entre otros. Todo esto, pone de manifiesto un escenario complejo, tanto para empresas como para consumidores.

Durante 2020 y 2021 el país vivió una de las mayores crisis devenidas por la Pandemia de Covid-19 y las medidas que tomó el Estado, tales como el ASPO durante 9 meses. Esto llevó a que muchas empresas se vieran en la obligación de cerrar definitivamente sus puertas, mientras que otros lograron adaptarse a las nuevas exigencias del mercado migrando a canales digitales para vender, o innovar en la forma en que prestaban servicios/productos, utilizando plataformas digitales.

Sin embargo, y a pesar de los indicadores negativos, el aislamiento y la pandemia de Covid-19 plantearon situaciones que hoy pueden considerarse como oportunidades.

La primera es la migración masiva de clientes de plataformas offline o físicas a las plataformas digitales u online. Lo cual benefició acortando los tiempos en las que algunas empresas plantearon su migración original.

Este es el caso de Naranja, que se encuentra desarrollando sus plataformas digitales y pretende convertirse en una empresa IT. En este sentido, diversos reportes han mostrado que las diversas tecnologías asociadas a medios de cobranzas y pagos, como billeteras virtuales, tarjetas no bancarias, y diversas App, reemplazaran los billetes en papel y efectivo, logrando reducirse más del 35% para 2024.

Esto muestra la importancia de que las empresas logren utilizar nuevas tecnologías que le permitan afrontar los cambios del futuro. En este sentido, Naranja viene creciendo desde 2019, incorporando nuevos recursos que faciliten a los clientes el acceso a su cuenta, aplicaciones, sistemas de autogestión, entre otros.

Desde 2020 Naranja está creando y consolidando su propia Fintech, llamada Naranja X, la cual busca brindar nuevas herramientas tanto a los consumidores finales para la compra, como a comerciantes y vendedores para la gestión de sus negocios.

Ante esto, es clave seguir fomentando el desarrollo tecnológico y la incorporación de nuevas posibilidades, pensando principalmente en las generaciones futuras. En este sentido, uno de los mayores mercados en crecimiento actualmente es el de los Blockchain y las criptomonedas, que durante 2022 estaban por incorporarse en algunos mercados bursátiles del mundo como innovación de punta.

Con esta perspectiva, y considerando que las generaciones que hoy se están incorporando al mundo laboral y que son activos económicamente son nativas digitales y están adaptadas a estas nuevas posibilidades, pensar en la incorporación de las criptomonedas a la estrategia de Naranja X puede ser una de las posibilidades a futuro que permitan la captación rápida y efectiva de los clientes.

En su momento, Mercado Pago fue la primera plataforma y billetera digital que logró posicionarse en el mercado, de tal forma que no ha podido ser superada por las otras billeteras y plataformas actuales. Con este antecedente, posicionar a Naranja X como la primera plataforma en operar con criptomonedas puede ser brindarle una ventaja competitiva en el sector de las Fintech y de las empresas del futuro.

A modo de cierre, se puede construir una Matriz FODA en la cual se muestran los principales factores internos y externos que favorecen el desarrollo de una estrategia orientada a la inclusión de criptomonedas:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Inclusión de tecnología de última generación para la gestión interna ● Desarrollo de sucursales del futuro. ● E-Market propio. ● Orientación a convertirse en una Fintech. ● Ser miembro del Grupo Galicia brinda respaldo. ● Grupo Galicia ya incursionó en criptomonedas. ● Planificación a largo plazo. ● Desarrollo y posicionamiento de Naranja X. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de desarrollo informático ● Necesidad de mejora del sistema de comunicación externo. ● Escasas boca de pago presenciales.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Inestabilidad económica y política a nivel nacional. ● Regulaciones del BCRA para la gestión de criptomonedas ● Políticas impositivas para el uso de tarjetas de crédito y financiamiento. ● Los competidores ya están posicionados en el mundo de las billeteras virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento del uso de Blockchange, token y criptomonedas en diferentes ámbitos. ● Devaluación del peso argentino que lleva a los usuarios a ahorrar en divisas extranjeras y criptomonedas. ● Aumento de las transacciones por e-commerce. ● Migración masiva de clientes desde canales presenciales hacia los virtuales. ● Clientes Nativos digitales adaptados a las nuevas tecnologías activos laboral y económicamente.

Tabla 2: Matriz FODA
(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, Naranja posee muchas fortalezas que le pueden servir para el desarrollo de la tecnología que le permita incluir las criptomonedas dentro de sus transacciones. Será clave poder llevar adelante una planificación que le permita hacerlo de manera sostenible en el tiempo, y orientándose a un cliente específico: los usuarios menores a 40 años que son nativos digitales y que se encuentran adaptados a las nuevas tecnologías, son los consumidores de criptomonedas y creadores del mundo Blockchain.

En este sentido, una planificación estratégica orientada al desarrollo de una plataforma que realice transacciones con criptomonedas, estaría alineada a la filosofía empresarial como a la estrategia empresarial, lo cual plantea la posibilidad de mayor éxito a largo plazo.

Propuesta Profesional

Objetivos

Objetivo General

Lograr un 5% de ventas en criptomonedas, a través de la incorporación de criptomonedas a la plataforma Naranja X para el desarrollo de transacciones comerciales y/o financieras, en diciembre de 2025.

- **Justificación:**

Como se pudo observar a lo largo del análisis previamente realizado, el Grupo Galicia ya presentó un antecedente de incursión en el mundo de los Blockchain mediante el Banco Galicia, sin embargo el BCRA rechazó que los bancos oficiales se pudieran involucrar en el mundo de las criptomonedas. Estos avances tecnológicos, que ya realizó el Banco Galicia, pueden ser trasladables y adaptados a Naranja X, que se está posicionando como una de las principales Fintech a nivel Argentina. Esto permitiría al Grupo poder aprovechar las inversiones realizadas a nivel de tecnología como también optimizar la migración de los clientes de los espacios físicos a los digitales, que se manifestó durante el periodo 2020-2021 por la situación de ASPO por Covid-19.

De acuerdo a los datos brindados por la empresa, al 30 de septiembre de 2019, el E-Market de Naranja X tenía registrados 307 comercios, que habían publicado un total de 58.000 productos. Esto, llevó a generar \$247 millones en ventas mensuales para el mismo periodo. Teniendo en cuenta estos valores, para 2019 la empresa facturo un total de \$2.968 millones en el año, por lo cual se plantea lograr una migración del 5% de estas ventas anuales en criptomonedas, alcanzado un total aproximado de \$148.4 millones anuales para diciembre de 2025.

Objetivos Específicos

- OE 1: Desarrollar el equipo de personal que realizará la inclusión de criptomonedas en Naranja X para la realización de operaciones comerciales o financieras, para octubre de 2022.

Justificación: Aunque, como se mencionó, la tecnología para la incursión en criptomonedas y Blockchain ya la tendría desarrollada (desde Banco Galicia), es importante que Naranja X pueda plantear el desarrollo de un equipo propio que tenga los conocimientos y competencias para adaptar lo ya desarrollado a las plataformas y App de Naranja X. Ante esto, será necesario incorporar un equipo de personal a la estructura de la empresa, que trabaje sobre la inclusión de las criptomonedas, como la asociación con

otras plataformas que le permitan analizar la cotización de las mismas, conversión a moneda corriente para la valorización de las ventas, y desarrollo de las transacciones de transferencia de las criptomonedas a las diferentes billetera, resolviendo la volatilidad de las mismas mediante el uso de los USDT (Cripto Dólares que poseen un valor relativamente estable).

- OE 2: Desarrollar la campaña de información y formación para el uso de las criptomonedas a través de la plataforma Naranja X destinada a usuarios, hasta diciembre de 2022.

Justificación: Considerando que la mayoría de los usuarios de Blockchain como de criptomonedas son menores de 35 años (nativos digitales), mientras que los clientes que posee Naranja X, en su mayoría, pertenecen al rango de 35 a 54 años. Esto muestra la importancia de que la empresa pueda desarrollar acciones que informen a los clientes sobre estas nuevas formas de hacer transacciones, formen en el uso de las criptomonedas, desarrollen mayor *engagement* con la tecnología de Naranja X, y fomenten las transacciones en la población que no es nativa digital. Por otro lado será importante, que Naranja X pueda capacitar a los clientes amigos en el uso de las criptomonedas, valores y forma de cobranzas con las mismas, esto permitirá potencial no solo a los comercios y a Naranja X, sino también favorecerá el aumento de transacciones en este tipo de valores.

- OE 3: Medir el rendimiento financiero de las transacciones en criptomonedas mediante Naranja X, desde 2022 hasta 2025 de manera periódica.

Justificación: El desarrollo de criptomonedas por ser un mercado de valores paralelo que no se rige por las normas económicas del mercado tradicional, por lo cual es clave realizar seguimientos periódicos y estratégicos de indicadores financiero de rendimiento como de comportamiento de los criptovalores, con el objetivo de optimizar los resultados, tanto para Naranja X como para los clientes y consumidores.

Alcance

El presente trabajo se centra en el desarrollo e inclusión de Blockchain en la plataforma Naranja X, con el objetivo de fomentar el uso de criptomonedas en las transacciones de compra y venta que realizan los consumidores finales como los comercios amigos. La planificación de las acciones tiene como límite diciembre de 2025 a los fines de evaluar y definir la continuación posterior de la inclusión de las criptodivisas al funcionamiento normal de Naranja X.

Acciones

Plan de Acción N° 1: Desarrollo del Equipo Técnico

OE 1: Desarrollar el equipo de personal que realizará la inclusión de Blockchain en Naranja X para la realización de operaciones comerciales o financieras, para octubre de 2022.

Descripción	Tiempos			Recursos Humanos	Recursos Físicos/ Tecnológicos	Recursos Económicos	
	Diseño	Implementación	Mantenimiento			Costo Actuales	Inversión Nueva
Definición de la necesidad de personal para el equipo	1 mes	1 mes	1 mes	Responsable del Área Técnica	No requiere	Sueldo de personal	No requiere
Definición de perfiles profesionales de los miembros del equipo	1 mes	3 meses	Indefinido	Responsable de RRHH de Naranja X	No requiere	Sueldo de personal	No requiere
Selección del equipo profesional	1 mes	2 meses	Indefinido	Consultora Externa de Selección	No requiere	No requiere	\$750.000
Evaluación y Contratación	1 mes	1 mes	1 mes	Responsable del Área Técnica	No requiere	Sueldo de personal	No requiere
Inicio de actividades del nuevo equipo de trabajo	1 mes	3 meses	Indefinido	Líder de equipo	Computadoras y Tecnología. Oficina en Edificio Naranja	Sueldo de personal	No requiere

Tabla 3: Plan de Acción N° 1: Desarrollo del Equipo Técnico
(Fuente: Elaboración Propia)

Plan de Acción N° 2: Campaña de Información y Formación

- OE 2: Desarrollar la campaña de información y formación para el uso de las criptomoneda a través de la plataforma Naranja X destinada a usuarios, hasta diciembre de 2022

Descripción	Tiempos			Recursos Humanos	Recursos Físicos/ Tecnológicos	Recursos Económicos	
	Diseño	Implementación	Mantenimiento			Costo Actuales	Inversión Nueva
Capacitación al área de atención al cliente y empleados de nivel inicial (2.447) para poder atender los usuarios con sus consultas comerciales y funcionales	3 meses	6 meses	2 años	Personal de RRHH	Plataformas de capacitación		\$12.235.000
Realización de publicidades Audiovisuales	3 meses	3 meses	1 año	Agencia de Marketing tercerizada			\$7.095.000 ¹
Desarrollar acciones promocionales que fomenten a los clientes y comercios amigos realizar compra/venta efectivas en criptomonedas	3 meses	6 meses	6 meses				
Iniciar primera tanda de campaña de promoción con publicidades sobre en las redes sociales y vía pública	3 meses	6 meses	6 meses				

¹ De acuerdo a los datos recabados mediante entrevistas informales, el costo de una campaña de Marketing promedio por es alcanza los USD5500, que se pesificaron a valor Blue de \$215 a valor del día 17/5/22

Descripción	Tiempos			Recursos Humanos	Recursos Físicos/ Tecnológicos	Recursos Económicos	
	Diseño	Implementación	Mantenimiento			Costo Actuales	Inversión Nueva
Diseño de Promoción de Cashback ² para clientes y comercios y Puntos Quiero ³	2 meses	6 meses	1 mes	Personal de MKT y Agencia Tercerizada		Sueldo de personal	Contemplado en el presupuesto anterior
Medición de promociones de Cashbak y Puntos Quiero	2 meses	2 años	2 años	Personal de MKT		Sueldo de personal	
Medición de la lealtad y la satisfacción del cliente	2 meses	6 meses	2 años	Personal de Marketing	Informes y datos recabados de la camapaña de MKT	Sueldo de personal	
Realización de reportes con la información obtenida mediante las KPIs para poder modificar las formas de aproximación al cliente y cambiar los aspectos que observan como negativos	1 años	6 meses	1 mes	Personal de Marketing	Informes y datos recabados de la camapaña de MKT	Sueldo de personal	

Tabla 4: Plan de Acción N° 2: Campaña de Información y Formación
(Fuente: Elaboración Propia)

² En la actualidad aplicaciones que permiten a los usuarios comprar y vender criptomonedas, como realizar otras transacciones, brindan un incentivo a los clientes dándoles un “Cashback” que implica devolver a los clientes un monto mínimo (Banco Galicia lo ha hecho con el IVA) en criptomonedas.

³ En la actualidad Banco Galicia en asociación con Naranja X brinda Puntos Quiero por las transacciones realizadas con ambas entidades. Se sugiere que las transacciones realizadas en criptomonedas tengan una mayor acreditación de puntos quiero durante un periodo no mayor a un año, que fomente el uso de estas criptodivisas.

Plan de Acción N° 3: Fomento de la Billetera Virtual

- OE 3: Medir el rendimiento financiero de las transacciones en criptomonedas mediante Naranja X, desde 2022 hasta 2025 de manera periódica.

Descripción	Tiempos			Recursos Humanos	Recursos Físicos/ Tecnológicos	Recursos Económicos	
	Diseño	Implementación	Mantenimiento			Costo Actuales	Inversión Nueva
Realización de reportes con la información obtenida mediante las KPIs sobre el consumo en criptomonedas.	2 meses	3 meses	2 años	Personal de Administración	Materiales IT, Software	Sueldo de personal	
Seguimiento de las actividades en criptomonedas	3 meses	1 mes	Indefinido	Personal de IT	Materiales IT	Sueldo de personal	
Medición del rendimiento financiero de las criptomonedas	3 meses	1 mes	Indefinido	Personal administración / contaduría	Materiales IT	Sueldo de personal	
Stock to Flow (S2F) Indicador financiero	3 meses	1 mes	Indefinido	Personal administración / contaduría	Materiales IT	Sueldo de personal	

Tabla 5: Plan de Acción N° 3: Fomento de la Billetera Virtual
(Fuente: Elaboración Propia)

Plan d Acción N°	Descripción	Año 1 - 2023												Año 2 - 2024											
		mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Plan de Acción N° 2: Campaña de Información y Formación	Capacitación al área de atención al cliente y empleados de nivel inicial (2.447) para poder atender los usuarios con sus consultas comerciales y funcionales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Realización de publicidades Audiovisuales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Desarrollar acciones promocionales que fomenten a los clientes y comercios amigos realizar compra/venta efectivas en criptomonedas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Iniciar primera tanda de campaña de promoción con publicidades sobre en las redes sociales y vía pública					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Diseño de Promoción de Cashback para clientes y comercios y Puntos Quiero					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Medición de promociones de Cashbak y Puntos Quiero							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Medición de la lealtad y la satisfacción del cliente											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Realización de reportes con la información obtenida mediante las KPIs para poder modificar las formas de aproximación al cliente y cambiar los aspectos que observan como negativos																			■	■	■	■	■	

Plan d Acción N°	Descripción	Año 3 - 2025												Año 4 - 2026											
		mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Plan de Acción N° 3: Fomento de la Billetera Virtual	Promoción de Cashback para clientes y comercios																								
	Promoción Puntos Quiero para clientes																								
	Realización de reportes con la información obtenida mediante las KPIs sobre el consumo en criptomonedas.																								
	Seguimiento de las actividades en criptomonedas																								
	Medición del rendimiento financiero de las criptomonedas																								
	Indicador financiero Stock to Flow (S2F)																								

Tabla 8: Diagrama de Gantt de 2025-2026
(Fuente: Elaboración Propia)

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto para los tres planes de acción de acuerdo a lo planteado previamente, estableciendo los siguientes totales:

Plan	Detalle	Inversión
Plan de Acción N° 1: Desarrollo del Equipo Técnico	Selección de personal	\$ 750.000,00
Plan de Acción N° 2: Campaña de Información y Formación	Capacitación para consultas comerciales y funcionales	\$ 12.235.000,00
	Desarrollar acciones promocionales	\$ 7.095.000,00
	Iniciar primera tanda de campaña de promoción con publicidades	
Plan de Acción N° 3: Fomento de la Billetera Virtual	No Requiere	\$ 0,00
Total		\$ 20.080.000,00

Tabla 9: Presupuesto e Inversión
(Fuente: Elaboración Propia)

Una vez obtenido el total de la inversión necesaria, se llevó a cabo el cálculo del indicador financiero ROI, mediante el cual se estableció el nivel de retorno de inversión en relación a la facturación total de la empresa de 2019 declarado en su estado de resultado, y la estimación de la ganancia del 5% establecido en los objetivos, por las transacciones en criptomonedas. Dando los siguientes resultados:

Facturación Proyectada Total 2019	\$ 2.964.000.000,00
ROI	\$ 146,61

Facturación proyectada en Criptomonedas (5%)	\$ 148.400.000,00
ROI	\$ 6,39

Tabla 10: Estimación de ROI sobre Facturación Total y sobre Facturación Proyectada
(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, en ambos casos el ROI muestra valores positivos dando a entender que la inversión realizada no solo es posible sino también rentable para Naranja X.

Conclusiones

En la actualidad, la tecnología financiera o las aplicaciones de Fintech han evolucionado mucho, al punto que las empresas tradicionales del mercado financiero están incursionando en nuevas formas de desarrollar sus actividades.

Una de las tendencias más importantes en el sector de Fintech de la última década son las criptomonedas, las cuales tienen un funcionamiento particular ya que por no estar respaldadas físicamente (son un activo digital) no están regidas por el mercado oficial, sino que se regulan por la demanda y oferta. Muchas organizaciones están incursionando en las mismas, desarrollando mercados comerciales y apps que le permiten a los usuarios generar transacciones con estas monedas digitales.

Si bien en Argentina el BCRA ha establecido regulaciones que le impide a los bancos oficiales registrados operar con criptomonedas, estas mismas normativas no alcanzan a las empresas de otros rubros como las tarjetas de crédito o las empresas de Fintech como lo es Naranja. Por lo cual, aprovechando esta oportunidad, es que se propuso que la empresa incluya como parte de sus moneda de transacción en la App Naranja X el uso de criptomonedas.

Para esto, será necesario que la empresa incluya un equipo profesional que le permita hacer el desarrollo tecnológico suficiente, debido al amplio mercado de las criptos no se sugiere desarrollar una moneda propia, sino incluirse en el mercado de las monedas actuales, tomando como referencia los Bitcoin, Eterium o los USDT.

También será clave capacitar y formar, no solo a sus empleados y colaboradores, sino también a los clientes y comercios amigos para que realicen un uso inteligente y efectivo de las criptomonedas como de la billetera virtual. Esto permitirá aprovechar al máximo la tendencia migratorias de clientes que se inició durante la pandemia, de los canales físicos tradicionales a los canales virtuales.

Este tipo de acciones le permitió a Naranja X posicionarse en el mercado Fintech como una empresa de punta en la tecnología que utiliza como en el nivel de innovación en el uso tecnología en relación al mercado nacional.

Recomendaciones Profesionales

Como principales recomendaciones a futuro, se puede plantear que a futuro la empresa se incluya en el desarrollo de Blockchain como pueden ser los Token, que poseen respaldo físico, o los NFT que implican la comercialización objetos digitales (obras de

arte, dibujos, etc.). Estas tecnologías implicarían un desarrollo especializado a nivel tecnológico como a nivel de personal.

Por otro lado, también se considera recomendable que la organización desarrolle una fuerte campaña de comunicación y marketing, que le permita a los usuarios comprender y aprender sobre las criptomonedas y la forma de transaccionar con ellas, fomentando el uso de las mismas como el desarrollo comercial a partir de las nuevas tecnologías Fintech.

Bibliografía

- Agrotoken.io (2022) La primera infraestructura global de tokenización de agrocommodities. Publicado en agrotoken.io, en 2022 (Documento Digital) Extraído el 05/05/2022 de <https://agrotoken.io/#we-do>
- CACE (2022). *El comercio electrónico creció un 68% y superó los 1,5 billones de pesos en ventas en 2021*. Publicado en CACE.com, sección novedades, el 15/03/2022. (Documento Digital) Extraído el 12/04/2022 de <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-supero-los-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021>
- Centenera, M. (2022) La inflación argentina se acelera: en febrero registró un alza mensual del 4,7%. Publicado en elpais.com, sección internacional, el 15/03/2022 (Documento Digital) Extraído el 12/04/2022 de <https://elpais.com/internacional/2022-03-15/la-inflacion-argentina-se-acelera-en-febrero-registro-un-alza-mensual-del-47.html>
- Datos Macro (2022) Tipos de Interés del Banco Central de la República Argentina. Publicado en datosmacro.com, en 2022 (Documento Digital) Extraído el 16/5/2022 de <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/argentina#:~:text=Aumentan%20los%20tipos%20de%20inter%20en%20Argentina%20Argentina,centrales%20para%20llevar%20a%20cabo%20su%20pol%20tica%20monetar%20aDa>.
- Decreto 297/2020 (2020) Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio Decreto 297/2020. Publicado 19/03/2020 (Documento Digital) Extraído el 13/04/2022 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320#:~:text=ART%20DCULO%20BA.,inicio%20de%20la%20medida%20dispuesta>.
- Dergarabedian, C. (2022). A dos años del inicio de la cuarentena: 7 tendencias tecnológicas que llegaron para quedarse. *Publicado en Universidad de San Andres, el 20/03/2022*. (Documento Digital) Extraído el 10/04/2022 de <https://udesa.edu.ar/noticias/dos-anos-del-inicio-de-la-cuarentena-7-tendencias-tecnologicas-que-llegaron-para-quedarse>
- Distefano, B. (2021) Top 5 de las empresas con más bitcoins del mundo. Publicado en criptonoticias.com, sección comunidad, el 25/12/2021 (Documento Digital) Extraído el 15/03/2022 de

<https://www.criptonoticias.com/comunidad/adopcion/top-5-empresas-mas-bitcoins-mundo-2021/>

Eleconomista.com.ar (2022) Un banco argentino habilitó la compra de criptomonedas. Publicado en Eleconomista.com.ar, en 2022 (Documento Digital) Extraído el 05/05/2022 de <https://eleconomista.com.ar/criptos/un-banco-argentino-habilito-compra-criptomonedas-n52808>.

Fred R, D. (2003). Administración Estratégica. México: Ed. Prentice,

INDEC (2021) Informes técnicos. Condiciones de vida. Vol. 6, n°4. Publicado el 12/2021 (Documento Digital) Extraído el 19/04/2022 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf

INDEC (2022) Índices de Precios. Publicado el 13/4/22 (Documento Digital) Extraído el 12/04/2022 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>

Jachevasky, S. (18 de 08 de 2021). Naranja X camino a convertirse en una de las marcas más poderosas del país. Publicado en infonegocios.info, sección Un Café con... , el 18/08/2021 (Documento Digital) Extraído el 09/04/2022 de <https://infonegocios.info/un-cafe-con/naranja-x-camino-a-convertirse-en-una-de-las-marcas-mas-poderosas-del-pais>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. México: Ed. Pearson Educación.

Lardent, A., Gómez Echarren, M. y Loro, A. (2012). Técnicas de organización, sistemas y métodos. Argentina: Ed. Club de Estudio.

Ley Nacional N° 27668 (2022) Programa de Facilidades Extendidas. Aprobada 18/03/2022. (Documento Digital) Extraído el 12/04/2022 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259393/20220318>

Meaños, F. (14 de 03 de 2021). Efecto pandemia: la Argentina es uno de los países que más redujo el uso de efectivo, aunque se mantiene entre los más altos. *Infobae*.

Meaños, F. (2022) Cepo a las criptomonedas: por qué el BCRA dejó a los bancos fuera del negocio y cómo se preparan las Fintech. Publicado en infobae.com, sección economía, el 8/5/22 (Documento Digital) Extraído al 09/05/2022 de <https://www.infobae.com/economia/2022/05/08/cepo-a-las-criptomonedas-por-que-el-bcra-dejo-a-los-bancos-fuera-del-negocio-y-como-se-preparan-las-fintech/?msclkid=4cad370ad05a11ec864496b70fea5686>

- Ministerio del Interior (2021) Resultados del recuento provisional de las Elecciones PASO. Publicado en portal oficial (Documento Digital) Extraído el 05/04/2022 de <https://www.argentina.gob.ar/elecciones/resultados-del-recuento-provisional-de-las-elecciones-paso>
- Paladini (2022) Hicieron una encuesta presidencial distinta para el 2023 y hubo un triple impacto. Publicado en Clarin, sección política, el 6/5/2022 (Documento Digital) Extraído el 06/05/2022 de https://www.clarin.com/politica/hicieron-encuesta-presidencial-distinta-2023-llamativo-triple-empate_0_dX9nc4SOHJ.html
- Reina-Castillo, C. R. (2021). Ambiente, ecología y desarrollo sostenible una relación dialéctica necesaria en. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, ISSN-e 2550-682X, Vol. 6, N°. 6, 2021 (Ejemplar dedicado a: JUNIO), págs. 512-531. (Documento Digital) Extraído el 12/04/2022 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8016997>
- Rodriguez (2021) Una empresa de criptomonedas quiere comprar la Bolsa de Gibraltar y convertirla en el primer mercado bursátil en aceptar criptodivisas. Publicado en xataka.com, el 28/12/2021 (Documento Digital) Extraído el 08/04/2021 de <https://www.xataka.com/criptomonedas/empresa-criptomonedas-quiere-comprar-bolsa-gibraltar-convertirla-primer-mercado-bursatil-aceptar-criptodivisas>
- Rosero Paredes, K. D. (2017) Uso de criptomonedas como medio de pago de las Mymes exportadoras. Publicado el 14/08/2017 (Documento Digital) Extraído el 19/03/2022 de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/22214>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan estratégico en la práctica. México: Alfaomega grupo editor.
- Scasserra, A. (2020). Las 6 razones por las que las fintech crecieron tanto durante la pandemia. Publicado en el economista, sección tecnología, el 22/9/2020 (Documento Digital) Extraído el 20/04/2022 de <https://eleconomista.com.ar/tech/las-6-razones-fintech-crecieron-tanto-durante-pandemia-n38020>
- Steiner. (2007). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México: Grupo Ed. Editorial Patria.