

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

**“Reporte de caso para Tarjeta Naranja, planificación
estratégica para una correcta penetración en el mercado
fintech”**

Profesora/or: Rinero, Sofía

Autor/a: Vera Farias, Jorge Ariel

Legajo: VADM08853

DNI: 31909665

2022

Resumen

El presente trabajo final de grado tuvo como propósito ofrecer a la empresa Tarjeta Naranja, la cual desempeña sus actividades en la industria financiera, la profesionalización de algunos de sus procedimientos internos con el objetivo que éstos ayuden a lograr a mediano plazo un crecimiento en la cartera de clientes por medio del uso de la aplicación Naranja X. Esta propuesta fue expuesta debido a las oportunidades detectadas a la hora de competir en el mercado creciente de las fintech y del contexto país donde los usuarios están en busca de nuevas alternativas a la hora de resguardar sus ahorros. De este modo, se buscó por medio de una estrategia de crecimiento y la innovación tecnológica, ofrecer un nuevo producto para lograr captar nuevos clientes que utilicen la opción de compra/venta de criptomonedas. La implementación del proyecto llevará a la empresa a realizar una inversión de \$2.548.800,00 para su puesta en marcha, logrando de esta manera un retorno sobre la inversión del 130,60% en el tiempo previsto. Por lo que se puede inferir desde la variable cuantitativa que el mencionado reporte de caso es viable de llevarse a cabo.

Palabras Claves: Criptomonedas – Fintech – Nuevo producto – Criptoactivos – Inversiones.

Abstract

The purpose of this final degree project was to offer to Tarjeta Naranja Company (which carries out their activities in the financial industry) the professionalization of some of their procedures with the objective to help to achieve a growth, in the medium-term, in their portfolio of clients through the use of Naranja X application. This proposal was exposed due to the opportunities detected when competing in the growing market of fintech and the country context where users are looking for new alternatives when it comes to protect their savings. In this way, it was thought through a growth strategy and technological innovation, to offer a new product to attract new customers who use the cryptocurrency purchase/sale option. The implementation of the project will lead the company to make an investment of \$2,548,800.00 for its implementation, allowing this way a return on investment of 130.60% at the required time. So therefore, we can conclude that, from the quantitative variable that we mentioned in this report, it could be carried out.

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis Situacional.....	6
Análisis del Macro Entorno.....	6
Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas de Porter	13
Análisis de Mercado.....	15
Análisis Interno - Cadena de Valor	17
Marco teórico	21
Diagnóstico y Discusión.....	24
Propuesta Profesional.....	26
Lineamientos estratégicos actuales.....	26
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	27
Alcance de la propuesta.....	29
Tácticas a desarrollar.....	29
Diagrama de Gantt.....	33
Presupuesto.....	34
Flujo de caja – ROI – VAN – TIR	35
Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales	37
Bibliografía.....	40
ANEXO.....	44

Introducción

En el siguiente reporte de caso referido a la carrera de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 se realizará una planificación estratégica de la empresa Tarjeta Naranja ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina. En el mencionado reporte, se aplicará una estrategia de crecimiento con el fin de que Tarjeta Naranja, específicamente Naranja X, pueda lograr una mayor penetración de mercado en la industria fintech.

Rememorando los inicios, la mencionada empresa fue fundada en el año 1969 por dos profesores de educación física David Ruda y Gerardo Asrin. Destacando en el comercio deportivo con el nombre Salto 96. El crecimiento fue tal que en el año 1985 se fundó Tarjeta Naranja como tarjeta local, dicho nombre surge en alusión a la tarjeta de identificación que brindaban a cada cliente por aquel entonces. Ya en 1995 se asocian con el banco Galicia quien brindaba mejores tasas de interés comparados con los bancos locales permitiendo la expansión a todas las regiones del país. El crecimiento era tal que en 1997 tuvieron que vender la casa de deportes a Dexter y abocarse de lleno a Tarjeta Naranja que fue copando el interior de Córdoba, norte del país, luego el sur, para luego continuar en la provincia de Buenos Aires y finalizando en la ciudad autónoma de Buenos Aires.

Luego de haber repasado brevemente la rica historia de Tarjeta Naranja, volveremos a la actualidad para revisar las oportunidades que aún tiene la empresa en el desafiante mercado financiero. En primer lugar, la compañía tiene por delante la tarea de seguir creciendo en el mundo de las billeteras virtuales donde Naranja X debe lograr diferenciarse de sus inmediatos competidores en un ecosistema de más 30 billeteras virtuales que están operando actualmente en Argentina, dado el crecimiento acelerado de dicho mercado puede dejarlo fuera de competencia rápidamente en caso que la estrategia de mercado elegida no sea la correcta. En segundo lugar y no menos importante, dado el contexto actual, lograr mantener el cargo de incobrabilidad (ratio de mora) por debajo de los resultados obtenidos en el último periodo que eran los más bajos de la compañía comparados con años anteriores. Este punto es vital para mantener la rentabilidad de la compañía, dado que a fines del 2021 la tasa de desocupación creció alrededor de un 7% siendo posible que este factor afecte directamente la cantidad de clientes morosos. Y para finalizar con las oportunidades detectadas, Tarjeta Naranja tiene como desafío mantener el liderazgo como entidad emisoras de tarjetas de crédito

de Argentina, esto favorecería el seguir creciendo en el rubro de las fintech abarcando un mayor mercado de consumidores finales.

De las 3 oportunidades enunciadas en el párrafo anterior, dicho reporte de caso tiene como propósito solucionar la primera mejora planteada. La misma, debe ser abordada para permitirle a Naranja X ser la billetera virtual con mayor participación en el mercado, mercado que recién está iniciando y aún cuenta con muchos usuarios por captar y fidelizar pudiendo así generar nuevos dividendos para la empresa. Por ello es importante lograr acciones específicas como ejemplo la opción de poder adquirir criptomonedas en la billetera virtual o recibir un cash back por el uso de la misma, como también destacar y promocionar opciones existentes. Ya que el mercado mencionado, difiere al mundo financiero tradicional.

Para ir finalizando con la introducción de este trabajo de grado se mencionarán dos tipos de antecedentes. En primer lugar, se determinará un antecedente teórico, para luego dar lugar al antecedente de campo.

Como antecedente teórico intentaremos enunciar la que se entiende por penetración de mercado: “las altas tasas de crecimiento de la industria se dan por una creciente penetración, o de la venta a nuevos clientes y no a una repetición de compra. Una vez lograda la penetración, la industria venderá fundamentalmente a los que repiten la compra. La clave para alcanzar el crecimiento se basa en dos factores que son estimular una acelerada reposición del producto o aumentar el consumo per cápita” (Porter, Estrategia Competitiva, 2008)

A continuación, siguiendo ejemplos de casos de éxito, analizaremos empresas fintech que lograron posicionar sus productos en el mercado.

El caso más reciente es el de Lemon Cash, una star up cripto fundada en Argentina con el objetivo de otorgar a los usuarios una herramienta que les permita poder comprar y vender criptomonedas e incorporarlas al funcionamiento de la vida cotidiana para insertarlas dentro del sistema financiero tradicional. Desde su lanzamiento, la Lemon Card registró en su primer mes más de 100.000 personas que pidieron la tarjeta y según indican fuentes de la empresa, se devolvieron más de \$4.000.000 en bitcoins a los usuarios. La plataforma premia a los usuarios con un cashback de 2% en Bitcoin por cada compra realizada, ofreciendo liquidez instantánea

sin comisiones. Estas son algunas de las ofertas que la posicionó como la aplicación más descargada en el top chart del App Store en Argentina, por arriba de WhatsApp o Instagram. (Economista, 2022)

Siguiendo con los casos de éxito de fintechs de origen nacional se contará la historia de Belo. La fintech cripto que nació en 2021 con el objetivo de brindar mejores servicios financieros para que las personas puedan tener un mayor control de su futuro, lanzó hoy las primeras 1000 tarjetas prepagas Belo Mastercard en Argentina. La billetera digital fue la primera compañía en el país en aplicar al Crypto Card Program de Mastercard y presentar su producto al mercado. A partir de este acuerdo, las personas y empresas que utilicen Belo podrán solicitar una tarjeta Mastercard contactless que les permitirá convertir sus tenencias de criptomonedas para pagar sus compras en cualquier tienda física o virtual que acepte Mastercard, en Argentina y en el extranjero. Además, otorga hasta 21% de cashback. Desde que lanzamos esta herramienta antes de ayer, más del 10% de usuarios que operan con nosotros ya la activaron y están la usando. Vimos un recibimiento muy bueno en las redes, era algo que ya se venía pidiendo dentro del ecosistema y que nadie había hecho. (iProup, 2022)

Análisis Situacional

Análisis del Macro Entorno

A continuación, se realizará un análisis detallado del contexto en el cual se encuentra la empresa y como dichas variables pueden afectar directa o indirectamente al desarrollo de la actividad en la que se desempeña Tarjeta Naranja.

Factor Político: La noticia más rutilante por semanas es el acuerdo logrado con el Fondo Monetario Internacional (FMI). El mismo fue aprobado por el Senado de la Argentina el jueves 17 de marzo, por el monto de USD 45.000 millones. Dicho préstamo servirá para reestructurar el programa stand-by acordado en 2018, cuyos vencimientos Argentina no puede afrontar según el Banco Central. (Welle, 2022)

El mencionado acuerdo tendrá revisiones trimestrales y desembolsos de dinero para efectuar los pagos acordados. El foco estará puesto en 4 ejes, el segmento fiscal, donde se acordó una reducción gradual sin políticas de ajuste hasta el 2024. En el marco de la política monetaria se realizará la modificación de los valores de las tasas de interés a valores positivos que contribuyan a la estabilidad cambiaria. Otro punto fundamental dentro del acuerdo logrado es controlar la inflación, que según se pudo determinar es multicausal y hay que atacarla de forma recurrente y con un programa integral de políticas económicas. Y por último se descartó la posibilidad de una devaluación por parte del ministro de Economía, Miguel Guzmán. “Se seguirá con el objetivo de acumular reservas para favorecer la resiliencia en el frente externo” enfatizó Guzmán. (El Destape, 2022)

Dentro de la política de precios cuidados y con la idea de fomentar el consumo, según la Resolución 34/2022, publicada en el Boletín Oficial se relanzó el plan Ahora12 el cual vencía el 31 de enero y se renovó el mismo hasta el 30 de junio inclusive. Continúan los mismos rubros: línea blanca, televisores, monitores, pequeños electrodomésticos, computadoras, indumentaria, calzado, juguetes, marroquinería y turismo, entre otros. El único cambio es que se eliminaron las 30 cuotas, quedando activas las 6,12,18 y 24 cuotas. (Rio, 2022)

En relación a medidas que se tomaron con la pandemia que estamos atravesando, desde el 07/04/2022 se actualizaron los requisitos necesarios para el ingreso o egreso al territorio nacional. Quedando como requisito únicamente la declaración jurada que se

realiza 48 hs antes del viaje, eliminando requisitos como certificados de testeos con resultado negativo. (Argentina.gob.ar, Argentina.gob.ar, 2022)

Factor Económico: en el aspecto económico el gobierno dentro de la página oficial del Ministerio de Economía enuncia como política económica lo siguiente: “Se trabaja a diario en el diseño de lineamientos estratégicos de la política económica nacional para lograr el crecimiento económico. Con el foco en la inclusión social, con una mirada macroeconómica, sectorial, regional, distributiva y de perspectiva de género. Evaluamos el impacto sobre la producción, la pobreza, el empleo y la distribución del ingreso de las políticas llevadas a cabo y de los cambios en el contexto nacional e internacional. Planificando las estrategias y políticas que promuevan el desarrollo sostenido”. (Argentina.gob.ar, Argentina.gob.ar, 2022)

Enfocándonos en la actualidad la República Argentina, el país se encuentra atravesando una profunda crisis económica producto de los estragos de la pandemia vivida y ahora afectada también por la guerra entre Rusia y Ucrania. (Cronista, 2022)

Recientemente se conoció el resultado del producto bruto interno (PBI) del 2021 creciendo un 10,3%. Este resultado se registró luego de haber retrocedido 9,9% en el 2020, año signado por las restricciones para contener la pandemia de coronavirus. La suba del 10,3% registrada en 2021 resultó la máxima “desde el inicio de la serie en 2004, superando la mayor variación previa registrada en 2010, del +10,1%”, destacó el Ministerio de Economía luego de que el INDEC diera a conocer las cifras. Como datos relevantes del informe mencionado podemos destacar que el consumo privado creció 11,4% interanual y el consumo público 10,7%, contra igual período de 2020 y por su parte, las exportaciones aumentaron 23%, la máxima suba desde el cuarto trimestre de 2010; mientras que las importaciones crecieron 20,5%. (INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina , 2022)

Una de las últimas medidas que el gobierno preparó es el pago de un “nuevo IFE” el cual otorgará bonos extraordinarios de \$18.000 a trabajadores informales, monotributistas de categorías A y B y trabajadores de casas particulares de entre 18 y 65 años, y otra ayuda de \$12.000 a jubilados y pensionados que perciban hasta dos haberes mínimos. El bono de \$18.000 se dará en dos cuotas, en mayo y junio, mientras que el \$ 12.000 para los jubilados y pensionados será en una única cuota en mayo, que se sumará

al bono de \$6.000 que se está pagando a los que perciben hasta un haber mínimo (\$32.630). (Financiero, *Ámbito Financiero*, 2022)

Lo marcado en el párrafo anterior surge como acción a los resultados del mes de marzo del Índice de Precios al Consumo (IPC) que fue del 6,73%, siendo el registro más alto de los últimos 20 años. De esta forma la inflación acumulada del 2022 es del 16,1%. Hay que destacar la subida del 23,6% de los precios de Enseñanza, hasta situarse su tasa interanual en el 54,3%, que contrasta con el descenso de los precios de Ocio y Cultura del 3,3%, y una variación interanual del 43,4%. (datosmacro.com, 2022)

Como paliativo a la inflación galopante del 2022 el directorio del Banco Central de la República Argentina (BCRA) incrementó nuevamente la tasa de interés de política monetaria en respuesta al shock de commodities. Para personas humanas, el nuevo piso se fija en 46% anual para las imposiciones a 30 días hasta 10 millones de pesos, lo que representa un rendimiento de 57,1% de Tasa Efectiva Anual (TEA). Para el resto de los depósitos a plazo fijo del sector privado la tasa mínima garantizada se establece en 44%, lo que representa una Tasa Efectiva Anual de 54,1%. La aceleración de la inflación en marzo respecto de los meses anteriores es, en gran parte, fruto de un shock internacional que afectó especialmente a los precios de los alimentos y la energía, causado por la guerra en Ucrania, a lo que se sumó la concentración de incrementos en precios de bienes y servicios regulados (naftas, electricidad y gas, educación y prepagas, entre otros) y aumentos estacionales (especialmente indumentaria). (BCRA, Banco Central de la República Argentina, 2022).

Como para finalizar el aspecto económico y no menos importante para la economía argentina la cotización del dólar blue que en el cuarto mes del año, cayó 50 centavos tras finalizar marzo en \$200. En lo que va del año, el dólar informal acumula una caída de \$8,50, después de terminar el 2021 a \$208. En la actualidad el valor del dólar blue ronda los \$199,50 mientras que el dólar ahorro (oficial) está operando debajo de los \$197. (Financiero, *Ámbito Financiero*, 2022). Actualmente no tenemos que dejar de mencionar que rige el límite de U\$S200 mensuales a la compra de dólares para personas físicas con cuenta bancaria implementado a fines del mes de octubre del 2019.

Factor social: El 30 de marzo del corriente año el INDEC dio a conocer los resultados de la Encuesta permanente de hogares (EPH), Pobreza e indigencia. Esto índices arrojaron datos que son alarmantes y marcan la situación en la cual está inmersa

el país. 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 de la República Argentina. 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. Con respecto al primer semestre de 2021, la incidencia de la pobreza registró una reducción de 3,3 puntos porcentuales (p.p.) tanto en los hogares como en las personas. En el caso de la indigencia, mostró una disminución de 2,1 p.p. en los hogares y de 2,5 p.p. en las personas. Actualmente la República Argentina tiene una población estimada de 46.234.830 personas, cifra que este año será revalidada con el Censo 2022. (INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina , 2022)

De este informe también se desprende que el 51,4% de los menores de 14 años son pobres en la Argentina y de ese total el 12,6% son indigentes. Seguido de este grupo está el grupo etario de 15 a 29 años con una tasa de pobreza del 44,2% y por último el grupo de 30 a 64 años alcanzó el 32,6%. (Infobae, 2022)

En línea con las acciones implementadas para seguir conteniendo la situación social, se publicó en el Boletín Oficial de la República Argentina el aumento del Salario Mínimo, Vital y Móvil a partir del 1° de abril un 28% y de agosto a diciembre un 17%. De acuerdo con lo dispuesto en la reunión del Consejo del salario, se establecieron las siguientes sumas: a partir del 1° de abril de 2022, en \$38.940 para todos los trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal completa de trabajo. A partir del 1° de junio de 2022, en \$42.240 para todos los trabajadores mensualizados. A partir del 1° de agosto de 2022, en \$45.540 para los mensualizados. A partir del 1° de diciembre de 2022, en \$47.850 para los trabajadores mencionado. (Oficial, 2022)

Factor Tecnológico: como introducción a este factor que crece a pasos agigantados, siendo este crecimiento aún más acelerado por el COVID-19. Según el INDEC en el último informe del último trimestre del 2020 el 63,8% de los hogares tienen acceso a una computadora, mientras que el 90% de los hogares tienen acceso a internet. Continuando con los datos que reflejan la situación del país en cuanto a la tecnología, solo el 40,9% utiliza una computadora, dato contrario en cuanto al uso del

celular que es del 87,9%. En tanto que el 85,5% de la población utiliza internet. (INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos Republica Argentina, 2021)

Respecto al uso de a internet según reportó en INDEC en su resumen ejecutivo, en el cuarto trimestre de 2021 se registraron, en promedio, 7.844.073 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 2,3% respecto al cuarto trimestre de 2020. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 2,7% sumando un total de 7.416.507; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 427.566, con una caída de 3,2%. En cuanto a los accesos a internet móviles, se contabilizaron en promedio 34.289.455 accesos, lo que implicó una suba del 6,5% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 7,7% y alcanzaron los 30.751.803; y los correspondientes a organizaciones sumaron 3.537.652 y acumularon una baja de 2,9%. (INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos Republica Argentina, 2022)

A pesar de todos los datos pocos alentadores respecto a la situación social del país, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) publicó resultados sobre el comportamiento de los consumidores en el 2021. Donde el comercio electrónico creció un 68% en igual periodo versus 2020, generando una facturación total de \$1,5 billones aproximadamente. Parte del crecimiento mencionado se debe a que se sumaron 684 mil nuevos compradores online, estos se sumaron a los ya habituales usuarios que adquirieron alrededor de 381 millones de productos. Este dato representa un 52% más que el año anterior, refiriéndose al 2020.

Como institución referente a lo tecnológico dentro de nuestro país debemos nombrar al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Dicho organismo tiene como objetivo la promoción de la Ciencia y Tecnología en la Argentina. Actualmente en dicho organismo, se desempeñan alrededor de 11 mil investigadores, más de 10.800 becarios de doctorado y postdoctorado, más de 2700 técnicos y aproximadamente 1300 administrativos. Todas estas personas están distribuidas a lo largo del país, desde la Antártida hasta la Puna y desde la Cordillera de los Andes hasta el Mar Argentino. (CONICET, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, 2022) Como dato revelador de cómo el mundo ve a este organismo, lo ubican en el puesto 141 a nivel global entre más de 8.000 instituciones académicas, científicas y gubernamentales dedicadas a la investigación. Además, según

el ranking SCImago 2022, en la categoría de organismos gubernamentales centrados en la investigación científica el Consejo quedó en el puesto 17 entre 1.745 organismos de todo el mundo. Asimismo, continúa en la primera posición como la mejor institución gubernamental de ciencia de Latinoamérica. (CONICET, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, 2022)

Factor Ecológico: otros de los factores que se vieron afectados y puestos en primer plano por la pandemia es el tema de la responsabilidad para con el medio ambiente. Y como parte de la solución las empresas comenzaron a tomar protagonismo e involucrándose un poco más, y de allí surgió Sistema B. Sistema B es una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios, todos juntos, no son suficientes para resolver los problemas sociales y ambientales actuales. Promueve a las Empresas B y otros actores económicos en América Latina, para construir una nueva economía en que el éxito y los beneficios financieros incorporan bienestar social y ambiental. Dicha organización tiene como Visión, crear un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta. Siendo su misión, apoyar la construcción de ecosistemas favorables para Empresas B y otros actores económicos que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. (SistemaB, 2022)

Como dato adicional para medir el impacto que esta organización está teniendo, ya son 128 las empresas B certificadas en Argentina, siendo más de 659 las empresas certificadas en América Latina y más de 3720 a nivel mundial. (Sector, 2021)

Como estado, la Argentina por medio del Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible, tiene su compromiso para enfrentar el cambio climático. Mediante el acuerdo de París del año 2015, con el objeto de reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático en diciembre de 2020, Argentina presentó su segunda NDC (Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional) por sus siglas en inglés. En ella, nuestro país actualizó su compromiso con la limitación de emisiones de gases de efecto invernadero, presentando una meta de mitigación más ambiciosa que la de la anterior contribución, de 2016. La nueva meta nacional de mitigación es absoluta, incondicional y aplicable a todos los sectores de la economía. A través de ella, el país se compromete a no exceder la emisión neta de 359 millones de toneladas de dióxido de carbono

equivalente (MtCOe2) en el año 2030, lo que equivale a una disminución total del 19 % de las emisiones, en comparación con el máximo histórico de emisiones alcanzado en el año 2007, y una reducción del 26 % respecto de la NDC anterior. (Argentina.gob.ar, Argentina.gob.ar, 2020)

Actualmente están vigentes varias leyes que contribuyen al medio ambiente, Ley de Bosques (Ley 13273), Ley de Hidrocarburos (Ley 17319), Convenio sobre Prevención de la Contaminación del Mar por Vertimiento de Desechos y Otras Materias (Ley 21947), Áreas Protegidas (Ley 22351), entre otras.

Siguiendo con el compromiso de las empresas con los desechos plásticos, BBVA en un informe de sustentabilidad nos indica: “Hay más de 22.000 millones circulando en el mundo, contando solo las de crédito y débito. Su incorrecta gestión como residuo provoca contaminación por residuos plásticos”. Cada año se fabrican 6.000 millones para reemplazar a las que han terminado su vida útil, y atender nuevas cuentas. "Casi todas se producen con plástico PVC de primer uso", sin reciclar indica Torralbo. ¿Cómo se recicla una tarjeta de crédito o de débito? Las tarjetas con chip, consideradas en cierto sentido como pequeños dispositivos TIC, se convierten en materia prima para la fabricación de nuevas tarjetas si se llevan a la planta de tratamiento para reciclarlas. "Una tarjeta bancaria consta de cinco capas de PVC reciclado. En la capa central se embeben el 'chip' y la antena, que están hechos con aleaciones de metales", cuenta Juan Pedro de Miguel de IDEMIA, líder mundial en identidad aumentada, que el año pasado suministró a BBVA las primeras tarjetas de PVC reciclado de España. (BBVA, 2021)

Factor Legal: en nuestro país las relaciones laborales están legisladas en su mayoría por la Ley de Contrato de Trabajo N°20744, para los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública.

El sistema financiero argentino está regido por la ley 21.526, la misma ordena y organiza al mencionado sistema. El objetivo de dicha ley es brindar a la actividad económica argentina, de un sistema financiero apto, competitivo y solvente. Quedan comprendidas en esta ley y en sus normas reglamentarias las personas o entidades privadas o públicas-oficiales o mixtas de la nación de las provincias o municipalidades

que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros. (InfoLeg, 2022)

No debemos dejar de mencionar la Ley de Tarjetas de Crédito No 25.065, establece normas que regulan diversos aspectos vinculados con el sistema de tarjetas de crédito, compra y débito. Relaciones entre el emisor y titular o usuario y entre el emisor y el proveedor. (Argentina.gob.ar, Argentina.gob.ar, 1999)

Actualmente la Cámara Argentina de Fintech está pidiendo a las autoridades pertinentes dictar una ley que regule el sector de criptomonedas, ya que más de dos millones de argentinos tienen cuentas en exchanges cripto. En noviembre del 2021, el Gobierno de Argentina anunció el “Decreto 796/2021”, en donde estipula el impuesto sobre los créditos y débitos en cuentas bancarias y “otras operatorias”, incluyendo cualquier operación sobre criptoactivos, criptomonedas, monedas digitales o instrumentos similares. (Fintech L. , 2021)

Análisis del Micro Entorno – 5 Fuerzas de Porter

✓ Poder de negociación de los proveedores:

Dentro de la industria Fintech los proveedores son variados y por ende cada uno de ellos puede tener un poder de negociación diferente.

En primer lugar, podemos mencionar los proveedores que brindan el servicio de procesamientos de pago como pueden ser Visa o MasterCard por mencionar alguno. Estos tienen un poder de negociación alto, dado que algunas de las empresas financieras tienen convenio con estas plataformas y es muy difícil pasar a otra opción.

En segundo lugar, no podemos dejar de mencionar los plásticos utilizados para las tarjetas que son usadas en varias fintech. La materia prima es el plástico para la generación de tarjetas físicas. En este caso el poder de negociación del proveedor es relativamente bajo, ya que al estar estandarizado el proceso de alta de tarjetas puede optarse por otro.

Y, por último, es importante mencionar los proveedores de software que utilizan las fintech para su negocio. Estos tienen un poder de negociación alto dado los avances

tecnológicos y digitales, juegan un papel fundamental y cambiar de proveedor no sería sencillo y tendría un alto coste económico.

✓ *Poder de negociación de los clientes:*

Aquí podemos encontrar dos tipos de clientes, los consumidores finales (titulares de las cuentas) y los comercios. Ambos tienen un poder de negociación alto, dado que si los costos de mantenimiento, servicios y beneficios brindados, o financiación otorgada no son los que esperaban pueden optar por otra empresa que si reúna los requisitos exigidos.

✓ *Amenaza de productos sustitutos:*

La industria fintech ha crecido a pasos agigantados en el último tiempo, y con ello las opciones por las cuales el usuario puede elegir. Muchas de estas empresas están en constante desarrollo, sumando nuevos servicios. Es importante marcar que con el correr del tiempo se irán sumando nuevas fintech al mercado, por lo que la amenaza de productos sustitutos seguirá en aumento.

✓ *Rivalidad entre competidores:*

Por lo mencionado en el punto anterior, que con el correr del tiempo se irán sumando nuevas empresas, la rivalidad entre competidores es alta. Y la tendencia muestra que año a año nacen nuevas fintech, pudiendo dar los ejemplos de Lemon Cash, Belo que se suman a las ya existentes y conocidas como Mercado Pago, Ualá, Naranja X, Brubank, etc. Y un punto que no debemos pasar por alto es que los bancos tradicionales también están compitiendo dentro del ecosistema tratando de captar clientes con sus billeteras digitales. Pudiendo nombrar a MODO (más de 30 bancos privados), ValePei (Red link), ANK (Banco Itaú), etc.

✓ *Amenaza de ingreso de nuevos competidores:*

Como venimos mencionando en el detallado análisis el mercado fintech está en constante crecimiento, por lo cual el riesgo que ingresen nuevos competidores es alto. A pesar de ello, se debe tener en cuenta que se debe saltar una “barrera alta” que es la inversión inicial con la que se debe contar para inicial el negocio. Sumado a que la empresa que inicie debe adecuarse al marco regulatorio vigente. En Argentina, la regulación sobre la prestación de los servicios financieros se concentra en tres entes: el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Comisión Nacional de Valores

(CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). De acuerdo a las categorías en que dividimos el mercado Fintech, todas rigen bajo la regulación del BCRA, independientemente de su actividad. Las “insurtech”, además, son de incumbencia de la SSN, y las que compongan fideicomisos o participen de inversiones, de la CNV. (Desarrollo, 2020)

Análisis de Mercado

Como introducción al análisis de mercado se comenzará marcando datos estadísticos del Banco Central de la República Argentina para entender donde se encuentra nuestro país de cara a la accesibilidad al mundo financiero.

Comenzaremos detallando las operatorias correspondientes a entidades públicas, al mes de octubre del 2021, el BCRA informo un total de 29.081.298 cajas de ahorros abiertas, un crecimiento del 4,46% respecto al mes de diciembre del 2020. De ese total, 6.328.591 corresponden a cajas de ahorro de ayuda social, representando aproximadamente un 21,76%. Respecto a la cantidad de tarjetas de créditos emitidas rondan las 9.020.992 creciendo un 1,51% respecto a diciembre 2020. Tomando la cantidad de titulares por tarjetas de crédito también creció alrededor del 1% con 5.504.517 de titulares activos. Por último, no se debe dejar de mencionar el crecimiento de la cantidad de tarjetas de débito activas representando un 4,52% con 24.132.344 plásticos activos. (BCRA, BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, 2021)

Respecto a las entidades privadas al mes de octubre del 2021, el BCRA informo un total de 45.137.429 cajas de ahorros abiertas, un crecimiento del 8,85% respecto al mes de diciembre del 2020. De ese total, 4.025.280 corresponden a cajas de ahorro de ayuda social, representando aproximadamente un 8,92%. Respecto a la cantidad de tarjetas de créditos emitidas rondan las 28.356.153 hubo una caída del 12,5% respecto a diciembre 2020. Tomando la cantidad de titulares por tarjetas de crédito creció alrededor del 5,98% con 18.361.778 de titulares activos. Por último, respecto de la cantidad de tarjetas de débito activas continuó la tendencia leve de crecimiento con un

0,88% con 34.049.381. (BCRA, BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, 2021)

Seguiremos aportando datos que representan la inclusión financiera en la cual estamos viviendo, en el mes de junio de 2021 el BCRC informó que, la tenencia de cuentas bancarias llegó a un 91,1% de la población adulta. El porcentaje de la población adulta con financiamiento, se mantuvo estable en torno a 47,8% durante el primer semestre de 2021, con una mejoría de 0,2% respecto a noviembre de 2020, mes en el cual registró su valor mínimo. Se destaca el comportamiento de los bancos públicos que aumentaron su cantidad de personas financiadas en relación con la población adulta, de 11,1% en diciembre de 2019 a 11,5% en diciembre de 2020, nivel que se mantuvo hasta junio de 2021 (BCRA, BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, 2021)

Ya entrando el mundo financiero digital en el periodo de junio del 2021 se vio el crecimiento del uso de medios de pago electrónicos (MPE) minoristas, alcanzando máximos históricos registrando 8,5 operaciones por adulto en el primer semestre del 2021 versus 5,9 operaciones en el mismo mes del 2020. En el primer semestre de 2021, los MPE continuaron su avance respecto a las extracciones de efectivo, métrica utilizada para aproximar el uso de efectivo de la población. En cantidad de operaciones promedio, el ratio aumentó 41% respecto del mismo período de 2020 y 23% respecto del semestre anterior; mientras que en términos de monto promedio, el ratio creció 37% y 19%, respectivamente. Siguiendo con el mismo periodo analizado, la tarjeta de débito fue, nuevamente, el medio de pago electrónico más utilizado. Dicho instrumento registró, en promedio, 3,7 pagos mensuales por adulto, equivalente a 47% del total transaccionado por MPE. Por su parte, los pagos con tarjetas de crédito mostraron una recuperación en cantidad de operaciones. Este instrumento se ubicó en el segundo lugar como medio de pago electrónico más utilizado, con una participación de 29% en el total de operaciones de MPE. (BCRA, BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, 2021)

Ya refiriéndonos puntualmente a las billeteras virtuales, hay unas 30 billeteras digitales en Argentina, al menos 14 millones de CVU y 8 millones de usuarios, según menciona la Cámara Argentina de Fintech. Esto marca una tendencia que una persona tiene al menos dos billeteras digitales. Para tomar dimensión de como creció este

mercado se compartirán resultados de los principales competidores. Mercado Pago tuvo un crecimiento exponencial en sus usuarios, pasó de 3,4 millones en febrero de 2020 a 5 millones en la actualidad. Esto apalancado en operaciones por link de pago y QR, abonando servicios desde la casa o enviado dinero desde la aplicación. Por su parte Ualá reconoció que, para principios de 2020, la firma había emitido 1,5 millones de tarjetas y ahora son 2,7 millones. Por su parte, el Banco Provincia, acumuló en su cuenta DNI unos 3 millones de usuarios que realizaron 1,2 millones de operaciones de compra en comercios por \$2.360 millones. En igual sentido, ValePei, la billetera virtual de Red Link, acumuló 750.000 usuarios y el uso de la aplicación creció exponencialmente casi un 300% desde el inicio de la cuarentena. (Fintech C. A., 2021)

Conclusión del análisis de mercado:

Para finalizar con el análisis detallado anteriormente, podemos concluir que el mercado de las fintech está en constante y franco crecimiento, en el, se van sumando competidores que ofrecen nuevos servicios intentando diferenciarse del resto del mercado. Y a su vez, se van incorporando nuevos usuarios de billeteras digitales que hacen que el mercado siga avanzado sobre el sistema financiero tradicional. Esto es una oportunidad única para Tarjeta Naranja con su fintech Naranja X ya que tiene nuevos usuarios por conquistar, mejorando su participación en el mercado y a su vez fidelizando a los que ya la eligieron como billetera virtual de cabecera.

Análisis Interno - Cadena de Valor

Actividades primarias:

✓ Logística interna:

La logística interna de la empresa recorre diferentes áreas, desde la que recibe, almacena y gestiona los datos de los clientes. Datos que se registran durante todo el viaje que realice el mismo en la compañía. Finalizando en los proveedores que brindan los insumos necesarios para lograr una respuesta inmediata a la necesidad de los clientes. Como materia prima Tarjeta Naranja utiliza los plásticos para la emisión de las tarjetas y además de todos los materiales que son fundamentales en el negocio.

Internamente la empresa está correctamente organizada, cuenta con equipos interdisciplinarios y con expertise concreto siendo los responsables de determinados productos con objetivos desafiantes.

✓ Operaciones:

En lo que refiere a la operatoria diaria de la compañía las tareas están correctamente segmentadas, cada equipo con sus funciones específicas. Todo comenzó en el 2017 con el proceso de transformación digital que se consolidó en el 2019, logrando importantes avances, podemos nombrar alguno de ellos: Marketing digital, Digitalización de los viajes de clientes, Analítica avanzada de datos, Organización ágil y flexible y Naranja X. Todos ellos a su vez apoyados por un equipo de “Tribus” y Centros de Excelencia (CoEs) que buscan renovar las prácticas de trabajo por medio de metodologías ágiles. (CANVAS, 2019)

✓ Logística Externa:

En este aspecto la empresa se relaciona de manera directa con sus consumidores en la distribución de las tarjetas físicas, ya sean por un alta nueva de cliente o renovación de los plásticos vencidos o extraviados. A su vez, pero en menor medida, también debemos mencionar la distribución de los resúmenes de las tarjetas de crédito. Mencionamos en menor medida porque hoy en día el cliente tiene la opción de solicitar recibirlo en su correo electrónico o vía web en Naranja Online.

✓ Marketing y ventas:

Esta área tuvo su consolidación en el 2019 con la llegada de la transformación digital, con el nombre de Marketing Digital, donde se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares, solicitud de tarjetas adicionales y viajes. (Naranja, 2019)

✓ Servicio Post venta:

Este aspecto es fundamental para tarjeta Naranja ya que ponen al cliente en el centro de las decisiones y la experiencia que tienen con la marca es primordial.

Para ello trabajan con la consultora WOW Customer Experience, la cual reconoció a Naranja por segundo año consecutivo con el 1er puesto en el ranking en la

creación de experiencia del cliente. A través del NPS (Net Promoter Score) se mide el grado de satisfacción a lo largo de todos los procesos o viajes (customer journey) que realiza el cliente. Y a partir de allí, conociendo las necesidades de los clientes les permite mejorar su servicio. En junio de 2019, Tarjeta Naranja alcanzó 49 puntos en la encuesta relacional de marca, lo que los sitúa en las mejores posiciones del mercado financiero, siendo el promedio de otras empresas del sector servicios financieros a nivel internacional de 46 puntos. (CANVAS, 2019)

Actividades de soporte:

✓ Infraestructura de la empresa:

Tarjeta Naranja tiene operación en todas las provincias del país, cuenta con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales” (Naranja, 2019) Además de contar con la atención en dichas sucursales, Naranja tiene la vocación de estar cerca de la gente por lo que cuenta con conexión on line las 24 por medio de sus líneas directas y redes sociales. Es para destacar que para enfrentar los retos del año 2020 crearon Tribus y Centros de Excelencia (CoEs). Los primeros son equipos interdisciplinarios formados por colaboradores de diferentes áreas con una misma misión y mismo objetivo, siendo los responsables de un proceso puntual. Mientras que los CoEs poseen un expertise funcional concreto, velando por el desarrollo y la implementación de las mejores prácticas y soluciones en su especialidad.

✓ Gestión de Recursos Humanos:

La empresa cuenta con 3079 colaboradores de los cuales el 21% son menores de 30 años, el 77% tienen entre 31 y 50 años mientras que el 2% restante corresponden a los mayores de 50 años.

La compañía da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos, especialmente, a través de convocatorias y búsquedas internas. Por ello en el año 2019 implementaron un sistema integral de gestión del talento, que contempla dos procesos claves: el nuevo modelo de gestión del desempeño, donde se definen objetivos entre líderes y cada miembro de su equipo, incorporando también feedback 360°. Y el segundo proceso es la gestión del potencial, donde se revisa el modelo de potencial

incorporando nuevas variables como la agilidad de aprendizaje (agility learning). Este nuevo abordaje admite fomentar el desarrollo de sus colaboradores. (Naranja, 2019)

En 2019 Naranja volvió a conseguir el 2.do puesto en el ranking internacional Great Place To Work (GPTW) entre los mejores lugares para trabajar en Argentina. ¡Y por cuarto año consecutivo! Consiguiendo la participación de 91% de los colaboradores.

✓ Desarrollo tecnológico:

En el año 2017 la empresa inició el camino de la transformación digital, innovación y omnicanalidad. Para así en el 2019, llegar a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados, pudiendo así inaugurar las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Como broche de oro lanzaron su propia fintech, Naranja X. Dando un salto al futuro de los nuevos negocios digitales. (CANVAS, 2019)

Naranja entiende que el mundo digital va en crecimiento por lo que busca posicionarse como marca empleadora en segmentos digitales y vincularse con comunidades de diversas disciplinas. Para ello participan de eventos claves y abren las puertas de Casa Naranja para charlas de tendencia en el mercado digital, tanto para fidelizar a los colaboradores como para atraer a futuros talentos. Organizan sus propias meet, en alianza con comunidades IT, para establecer espacios de aprendizaje colaborativo. Se vinculan con Acámica que es una plataforma ofrece carreras cortas, innovadoras, online y establecidas por empresas de la industria tecnológica para formar sus propios talentos. (CANVAS, 2019)

✓ Compras:

Un aspecto que distingue a Tarjeta Naranja es que eligen proveedores nacionales los cuales se dividen en proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía y proveedores de soporte, siendo necesarios para la operatoria de la empresa. (CANVAS, 2019)

Además, la compañía trabaja con proveedores que comparten sus convicciones y su ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos. (Naranja, 2019) Los proveedores, son

parte esencial de la comunidad, son aliados para reproducir el impacto positivo en el entorno. Por ello, Naranja definió una política clara para la búsqueda, selección y evaluación de los proveedores, a través de la plataforma de registro y clasificación. El proyecto de “Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores” abarca la evaluación de proveedores críticos, a través del registro y clasificación dentro de la plataforma. (CANVAS, 2019)

Marco teórico

Comenzaremos fundamentando lo que se entiende como Planificación Estratégica para diferentes autores, los cuales nos darán las bases teóricas y los conceptos necesarios para el presente trabajo. La planificación estratégica, para uno de los referentes principales de la administración, es la acción que define la dirección futura que queremos tomar, consiguiendo lo que queremos y utilizando las herramientas adecuadas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Continuando con los autores destacados, podemos mencionar que una correcta planificación estratégica es una construcción de una línea defensiva contra las fuerzas competitivas o la búsqueda de una posición en la industria en que dichas fuerzas sean débiles. (Porter, Ser Competitivo, 2008)

Desde otro enfoque si cada compañía tuviera que elaborar un breve enunciado de su estrategia a partir de lo que concibe como su objetivo y su finalidad, debería contar, las diversas categorías de decisión haciendo énfasis en indicar qué quiere ser o hacer. (Mintzberg & Quinn, 1993)

Muchos autores hacen hincapié en que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la dirección representa la función más importante de este proceso. El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implantar las estrategias. (Hill & Jones, 2009)

Estrategia de crecimiento

Continuando con el análisis teórico, debemos remarcar el concepto de la estrategia de crecimiento, la cual tiene como meta mantener la posición competitiva en un mercado que se expande rápidamente y, si es posible, aumentarla. En resumen, la empresa debe crecer al ritmo de la expansión del mercado. (Hill & Jones, 2009)

En la etapa de crecimiento las compañías intentan asegurarse los clientes de los diferentes segmentos del mercado y a su vez, penetrar en nuevas áreas para aumentar su participación de mercado. No debemos dejar de marcar que esta etapa requiere de una inversión por parte de la empresa que debe tomar decisiones de inversión acerca de las ventajas de los modelos de negocios basados en la diferenciación, el liderazgo de costos o la concentración, dadas sus necesidades financieras y su posición competitiva. (Hill & Jones, 2009)

Un aspecto muy importante de la estrategia de producto y la de mercado en las industrias maduras es el recurso de la competencia no relacionada al precio para manejar la rivalidad en una industria. De esta manera, se pueden identificar cuatro estrategias de competencia que no están relacionadas al precio y se basan en la diferenciación del producto. Estas son: la penetración en el mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo del mercado y la proliferación de productos. (Hill & Jones, 2009)

En este caso se desarrollará la estrategia de penetración de mercado en relación al mencionado reporte de caso.

Penetración de mercado

Cualquier producto tiene potencial para atraer a compradores que no lo conocen, o que se resisten a adquirirlo por su precio o porque carece de algún atributo. La empresa

puede buscar nuevos usuarios dentro diferentes grupos de consumidores: uno de ellos son los que estarían dispuestos a utilizar el producto pero que no lo hacen. (Kotler & Keller, 2012)

A su vez, cuando una compañía se concentra en expandir su participación en los mercados de sus productos, practica una estrategia de penetración de mercado. La misma consiste en realizar una publicidad intensa para promover y reforzar la diferenciación de un producto. Dicha acción tiene como objetivo influir en las elecciones de marcas por parte de los clientes y crear una reputación de marca para la compañía y sus productos, pudiendo así aumentar su participación de mercado atrayendo a los clientes de sus rivales. (Hill & Jones, 2009)

La estrategia de mercado abarcada en el presente reporte de caso es la de desarrollo de productos, refiriéndose a la innovación en productos nuevos o mejorados con el fin de que sustituyan los existentes y así aumentar la participación en el mercado actual. (Hill & Jones, 2009)

Los productos mejorados y perfeccionados son una estrategia crucial que usan las compañías para perfeccionar y adelantar sus modelos de negocios en una industria madura. (Hill & Jones, 2009)

Innovación Tecnológica

La estrategia de desarrollo de producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan. Esto deber ocurrir en coordinación estrecha con los proveedores mejorando y agilizando los ciclos de desarrollo de producto, empleando fijación de precios de penetración y aliándose con los fabricantes de productos complementarios. (Thompson, Gamble, & Peteraf, 2012)

La productividad, la utilidad y el crecimiento guardan una estrecha correlación con la habilidad para innovar. Sin embargo, la creciente aceleración del desarrollo tecnológico aumenta los costos de la innovación y lo vuelve prohibitivo para las pequeñas empresas siendo esto una barrera de ingreso al mercado financiero, lo cual deja en manos de las grandes empresas la responsabilidad de fomentar las iniciativas emprendedoras de las organizaciones y el financiamiento de los proyectos de innovación. (Chiavenato, 2017)

Como conclusión del marco teórico apoyado en (Mintzberg & Quinn, 1993) es primordial tener claro el objetivo hacia dónde y cómo avanzar como empresa, para ello como menciona (Hill & Jones, 2009) se debe tener un plan formal diagramado. Como consecuencia de ello, se podrá captar nuevos clientes que aún no utilizan el producto (Kotler & Keller, 2012), generar una reputación como marca y de esta manera mantener una posición en el mercado, o mejor aún, aumentar la participación.

Diagnóstico y Discusión

Luego de analizar de manera detallada la situación interna y externa de la empresa Naranja X, podemos llegar a la conclusión que la compañía se encuentra ante una oportunidad única para aplicar la planificación estratégica planteada en este reporte de caso.

Como es de público conocimiento, el país producto de la pandemia atravesada posee un alto índice inflacionario, incluso es uno de los más altos a nivel Latinoamérica por detrás de Venezuela solamente. Logrando un resultado del 58% interanual. Sumado a la constante inestabilidad y el periodo de recesión que se está viviendo, se ve fuertemente afectado el poder adquisitivo de las personas y al consumo interno. Esto conlleva a que los consumidores busquen refugio en activos que no se devalúe con los cambios producidos en los diferentes factores externos.

Por ello es que las criptomonedas en la Argentina están ganando día a día mayor terreno, siendo una solución viable para resguardar los activos de los usuarios de las billeteras virtuales y muchas veces permiten generar ganancias en la adquisición de las mismas. En la actualidad Argentina tiene aproximadamente, de manera estimada por confidencialidad de datos, más de 3,8 millones de cuentas digitales con criptomonedas mostrando el potencial que tiene dicho mercado. Ubicando al país dentro de los 10 primeros países en adopción de monedas digitales, liderando la región en finanzas descentralizadas.

Al momento de realizar este reporte de caso Naranja X, dentro de su billetera virtual, no tiene la posibilidad de adquirir criptomonedas como resguardo de activo por lo cual es una oportunidad única de lograr que su cartera de usuarios virtuales siga

creciendo. Además, no se debe perder de vista que la empresa se encuentra en un mercado con una rivalidad alta entre competidores, con empresas ofreciendo servicios similares y pudiendo el cliente cambiar de empresa fácilmente. Sin olvidar que el mercado está creciendo y se espera triplicar el mismo en los próximos años.

Con los datos descritos anteriormente, está latente la posibilidad de lograr una penetración en el mercado virtual de las fintech, especialmente en la compra y venta de monedas digitales. Incorporando así a la cartera actual, clientes interesados que actualmente no tienen a Naranja X como billetera virtual de cabecera para realizar sus operaciones.

Este potencial avance le permitirá aumentar la cartera de clientes que se sumarían a los más 4,5 millones que ya disfrutaban de los beneficios de Naranja X.

Por consiguiente, si tomamos en cuenta los datos estadísticos mencionados anteriormente, es decir los más de 3,8 millones de usuarios activos con criptomonedas en el país, todos ellos son clientes potenciales para sumarse a Naranja X. Siempre hablando en potencial, la compañía podría duplicar su cartera de clientes activos si estos usuarios migran hacia dicha billetera virtual. Y, además, si destacamos que el mercado fintech espera crecer un 300% en los próximos años, estamos ante una posibilidad de crecimiento exponencial que años atrás no estaba dentro de los planes estratégicos de la compañía.

Y un último punto para destacar es que esta estrategia de crecimiento acompañaría la misión y la visión de Tarjeta Naranja, logrando que continúe siendo la empresa líder en servicios financieros y no financieros y a su vez, siga creciendo a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

En conclusión, la planificación estratégica, le permitirá a Naranja X definir cómo y hacia donde avanzar en el futuro, con planes y acciones específicas que aporten al resultado esperado utilizando herramientas que permitan el crecimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Para ello, la estrategia que queremos implementar es una estrategia de crecimiento, la cual le permitirá a la compañía mantener la posición y reputación actual en el mercado y a su vez incorporar potenciales clientes.

Es por esto que se debe realizar una correcta penetración de mercado con pautas publicitarias fuertes que logren influenciar a los clientes, destacando los beneficios y así poder absorber a los clientes de competidores inmediatos.

Es fundamental el rol que Tarjeta Naranja, compañía líder en el mercado, pueda tomar en la innovación tecnológica actual, pudiendo así, entregar a sus clientes productos que ellos mismos esperan o que el mercado financiero virtual demanda.

Propuesta Profesional

Dejando atrás el análisis y diagnóstico mencionado y poniendo el foco en realizar una correcta planificación estratégica; previamente se comentarán aspectos básicos de la empresa en relación a los lineamientos estratégicos actuales para poder determinar si los mismos son relevantes al plan de implementación o si necesitan ser revisados y/o modificados.

Lineamientos estratégicos actuales

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

Visión Actual: “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”

Conclusión de los lineamientos estratégicos

Revisadas la misión y la visión actual de Tarjeta Naranja se consideran que las mismas son apropiadas y están alineadas con la propuesta planteada dado que Naranja X continuará evolucionando en el negocio actual, brindando servicios financieros mediante el uso de la tecnología, logrando de esta manera ser partícipes activos del cambio que atraviesa en el mundo financiero de las fintech.

Objetivo General

Aumentar la participación de mercado de Tarjeta Naranja en un 35% mediante la ampliación de nuevos productos/servicios utilizando la innovación tecnológica con el fin

de lograr una correcta y eficaz penetración en el mercado de las fintech financieras para mediados del año 2025

Fundamentación del Objetivo General

Inicialmente se debe destacar que Naranja X lleva casi dos años en el mercado fintech donde dicho mercado viene impulsado por el crecimiento exponencial que trajo la pandemia y he aquí, la importancia de que la compañía continúe en plan estratégico de crecimiento. Con respecto a la justificación porcentual anterior; se puede decir que actualmente Naranja X tiene más de 4,5 millones de clientes activos con más de 9 millones de plásticos en el mercado, siendo estos la base para el plan propuesto.

En relación a ello, el porcentaje de aumento de la participación de mercado surge de una encuesta realizada por Finder (Finder, 2022) donde se revela que el 15,2% de la población adulta posee criptomonedas por lo que podemos suponer que más 4,9 millones de personas tienen activos digitales en nuestro país. Además; cabe resaltar que más del 66,8% del total de personas con criptomonedas tiene entre 18 y 34 años, mientras que el 19,3% tiene entre 35 y 54 años, mostrando así que dichos usuarios buscan resguardar su dinero u ahorro para hacer frente a la crisis que se transita post pandemia desde los primeros años de la vida adulta.

Es decir, tomando en cuenta el primer rango etario mencionado tendríamos un mercado de 3.273.200 potenciales usuarios y si tenemos en cuenta que el mercado tiene una alta rivalidad entre competidores y las ofertas de nuevas fintech pueden ir aumentando, se avanzará sobre el 50% de potenciales usuarios generando así alrededor de 35% de nuevos usuarios de Naranja X en el plazo de tres años.

Objetivos Específicos

- Capacitar un 5% del personal actual de Naranja X, generando CoEs y Tribus, para que dichos equipos de trabajo que vayan incorporando los nuevos conceptos de criptoactivos al ecosistema Fintech de la compañía durante los primeros 12 meses del proyecto.

Justificación:

En la actualidad, la fintech Naranja X cuenta con alrededor de 250 empleados. Según el análisis de mercado realizado, se pudo averiguar que las nuevas empresas que ingresan al ecosistema cuentan con un personal que va desde 11 hasta 20 empleados aproximadamente. Sabemos que al introducir a la compañía en esta tecnología será algo nuevo para la fintech, se considera que capacitando al 5% del personal actual (entre 12 y 13 empleados) va a ser suficiente para iniciar el proyecto presentado. Esto se apalanca además en que Naranja X, según vimos en el informe de CANVAS, se ocupa en contratar “perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y con una visión exponencial hacia el futuro”, por lo que vamos a tener una ventaja en este punto planteado. En esta etapa los empleados asignados al proyecto conocerían los diferentes casos de aplicación de criptoactivos en la vida real, entendiendo las diferencias entre los distintos tipos de blockchain. Además, y un punto no menos importante, comprenderían el alcance legal que tendría el proyecto, obteniendo así herramientas para entender cuáles serán los cambios y el impacto que producirá esta tecnología en Naranja X.

- Crear un nuevo producto (billetera virtual para compra/venta de criptomonedas) en conjunto y mediante vínculos estratégicos con empresas amigas, en este caso Visa, con el fin de ampliar 15% la cartera de clientes actual en el plazo de los 15 meses posteriores a la finalización de la primera etapa.

Justificación:

Esta etapa del proyecto planteado tiene como fin el desarrollo de una tarjeta de débito con la cual se pueden efectuar compras en criptomonedas (siempre que el comercio acepte dicho medio de pago). Con ello, se plantea generar un aumento del 15% en la cartera actual de la fintech Naranja X. Además de esta acción, debemos sumar que nuestro nuevo producto permitirá comprar/vender criptomonedas desde la aplicación sumando nuevos clientes que se sientan atraídos por esta nueva opción. Este porcentaje de nuevos clientes está pensado y basado en el análisis mencionado anteriormente donde más del 15% de la población adulta tiene criptomonedas en nuestro país. Siendo ambiciosos y generando una propuesta que sea tentadora podemos tomar gran parte de ese porcentaje de potenciales clientes, teniendo en cuenta además que el mismo crecerá con el correr de los próximos años.

- Aumentar el uso de la aplicación Naranja X en un 30% a partir de la implementación, mediante el uso de campañas de marketing usando medios

sustentables e innovadores durante los últimos 10 meses antes que finalice el proyecto.

Justificación:

El objetivo de esta etapa es lograr la difusión de nuestro nuevo producto para que el mercado potencial se entere del nuevo servicio que puede adquirir y los beneficios del mismo. Para ello deberá aplicar herramientas de marketing y difusión para lograr medir la fidelización de los nuevos clientes obtenidos. Apoyándonos también, en una empresa de social media externa que trabajará en conjunto con el equipo de marketing de Naranja X para lograr los objetivos planteados.

Alcance de la propuesta

- Alcance temporal: El alcance temporal de dicha propuesta de trabajo tendrá la duración de 3 años, iniciando a mediados del año 2022 y finalizando la misma a mediados del 2025.
- Alcance geográfico: El alcance geográfico de esta propuesta profesional es de alcance nacional, llegando a todas las provincias de nuestro país.
- Alcance de contenido: Para poder resolver el presente trabajo de grado, nos basaremos en los conceptos de la planificación estratégica, la estrategia de crecimiento, penetración de mercado e innovación tecnológica tal como se lo determinó en el marco teórico.

Tácticas a desarrollar

En esta etapa del presente reporte de caso se desarrollarán los planes de acción a implementar, los correspondientes pasos a seguir junto con los respectivos plazos, los recursos necesarios (humanos, físicos y económicos), y la evaluación de la propuesta, los cuales conllevarán a la empresa al logro tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

Táctica 1: “Capacitación del equipo en criptomonedas”

Descripción de la acción

En esta táctica, la primera y fundamental para todo el desarrollo del nuevo producto, se capacitará, profesionalizará y brindará herramientas al equipo en todo lo referido a criptomonedas y tecnología blockchain para comprender su funcionamiento y posterior implementación en el ecosistema de Naranja X.

Dicha etapa se llevará adelante contratando una empresa que sea especialista y referente en el mercado de capacitación como lo es Coderhouse. Esta capacitación está planificada que dure aproximadamente 5 meses y se dividirán en 4 módulos diferentes:

- Introducción a blockchain, conceptos básicos, regulaciones financieras y fiscales.
- Criptoactivos nociones básicas, bitcoin, funcionamiento y características tecnológicas.
- Introducción a las inversiones crypto, ciberseguridad, modelos de porfolio.
- Contratos inteligentes y esquemas tributarios, análisis tributario e implicancias fiscales avanzados. Análisis de las instituciones Fintech.

De esta manera estaremos profesionalizando al equipo de todo lo necesario, para luego como referentes en Naranja X que son, desarrollen de manera óptima la implementación del nuevo producto.

Esta etapa le permitirá a Naranja X introducir a la fintech en el mundo de las criptomonedas, permitiéndole así aprender todo lo referido a criptoactivos y estar a la vanguardia de esta nueva forma de comercialización y resguardo de activos.

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Contactar empresas de tecnologías Blockchain para realizar capacitación	08/2022	10/2022	Gerencia General	Gerente General Naranja X	Acceso a internet, notebook, celular.	No	\$ 0.00	
Solicitar 3 presupuestos para realizar la capacitación	10/2022	11/2022	Gerencia General	Gerente General Naranja X	Acceso a internet, notebook, celular.	No	\$ 0.00	
Selección de la empresa que realizará la capacitación	11/2022	12/2022	Recursos Humanos	Gerencia de Recursos Humanos	Acceso a internet, notebook, celular, proyector.	No	\$ 0.00	
Reunión con la empresa seleccionada que realizará la capacitación	12/2022	01/2023	Gerencia General - Recursos Humanos	Gerente General - Gerente de Recursos Humano Naranja X	Acceso a internet, notebook, celular, proyector, servicio de catering.	No	\$ 0.00	
Capacitación del personal seleccionado	01/2023	05/2023		Coderhouse	Acceso a internet, notebook, proyector y lo necesario para la capacitación	Si	\$ 828,000.00	Capacitación de 12 empleados de la fintech x \$69.000 c/u (Anexo 1)
Evaluación de conocimientos aprendidos en la capacitación	05/2023	05/2023	Tribu -CoEs nuevas tecnologías	Responsable del proyecto	Acceso a internet, notebook, proyector y lo necesario para la evaluación	No	\$ 0.00	
Implementación del proyecto	05/2023	08/2023	Tribu -CoEs nuevas tecnologías	Responsable del proyecto	Toda la compañía a disposición del nuevo proyecto	No	\$ 0.00	
TOTAL							\$ 828,000.00	

Control:

Para esta primera etapa el control de que todo se cumpla según lo estipulado, será compartido por las áreas de administración y de recursos humanos en una primera instancia. Respetando los tiempos para los 4 primeros pasos, luego recursos humanos en conjunto con Coderhouse validarán por medio de la asistencia de los participantes a la capacitación, que la misma se esté desarrollando correctamente. Y para finalizar el control de esta etapa, se deberán tener en cuenta los resultados de las evaluaciones realizadas a cada participante. Que los mismos, estén todos aprobados para poder avanzar con la implementación de los nuevos productos.

Táctica 2: “Creación del nuevo producto”

Descripción de la acción:

En esta segunda táctica que durará alrededor de 15 meses, se llevará adelante la creación del nuevo producto propiamente dicho y su correcta puesta a punto para el posterior lanzamiento al mercado. En dicha etapa se tendrá en cuenta un breve análisis del mercado fintech con sus competidores para detectar que no tengamos nuevas oportunidades por conquistar. Seguido por el desarrollo del nuevo producto con tecnología blockchain, permitiendo el intercambio de criptoactivos como la compra y venta de los mismos. Como valor agregado al nuevo producto desarrollaremos una tarjeta prepaga que permita abonar, con pesos o criptomonedas según permita el comercio, las nuevas compras realizadas por el usuario final. Antes de lanzar el producto al mercado, el mismo será testeado con voluntarios de la compañía que probaran el nuevo servicio, pudiendo detectar en esta versión beta todas las mejoras y detalles que son necesarios corregir antes del lanzamiento final. Todo el customer journey será guiado por el líder asignado al proyecto, logrando así trazabilidad total para el cumplimiento del plan que beneficiará a la fintech con un nuevo producto para comercializar con sus usuarios y los potenciales del creciente mercado.

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Ejecución	Económicas	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Análisis del mercado a partir de los servicios que ofrece actualmente la competencia	07/2023	08/2023	CoEs Arquitectura Comercial	Responsable Proyecto	Acceso a internet, notebook, oficinas.	No	\$ 0,00	
Evaluación de la potencialidad del mercado en cuanto al crecimiento	08/2023	10/2023	CoEs Arquitectura Comercial	Responsable Proyecto	Acceso a internet, notebook, oficinas.	No	\$ 0,00	
Análisis de los requerimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto y el cumplimiento de los objetivos del nuevo producto	10/2023	10/2023	CoEs Desarrollo de nuevas tecnologías	Responsable Proyecto	Acceso a internet, notebook, oficinas.	No	\$ 0,00	
Desarrollo de la nueva plataforma para el intercambio de criptomonedas basada en tecnología blockchain	11/2023	03/2024	CoEs Desarrollo de nuevas tecnologías	Responsable Proyecto	Acceso a internet, notebook, oficinas, licencias necesarias, software necesarios.	No	\$ 0,00	
Desarrollo de una tarjeta de débito que acepte transacciones en criptomonedas, pudiendo seleccionar desde la app de Naranja X con que pagar	03/2024	07/2024	CoEs Desarrollo de nuevas tecnologías	Responsable Proyecto	Acceso a internet, notebook, oficinas, licencias necesarias, software necesarios.	No	\$ 0,00	
Lanzamiento de una versión Beta del nuevo producto con una cantidad mínima de usuarios de la compañía para ajustar detalles y corregir los mismos	07/2024	09/2024	CoEs Desarrollo de nuevas tecnologías - Gerente General	Responsable Proyecto - Gerencia General	Acceso a internet, notebook, oficinas, licencias necesarias, software necesarios.	No	\$ 0,00	
Lanzamiento al mercado del nuevo producto	10/2024	11/2024	CoEs Desarrollo de nuevas tecnologías -	Responsable Proyecto - Gerencia General	Acceso a internet, notebook, oficinas, licencias necesarias,	No	\$ 0,00	
TOTAL							\$ -	

Control:

El control de esta segunda etapa recaerá en gran parte del tiempo en el responsable asignado del proyecto. El mismo tendrá que lograr que se cumplan los plazos estipulados para cada paso de la creación del nuevo producto. Dicho control lo deberá realizar mes a mes, dado que cada etapa debe estar cumplida para avanzar sino no se podrá finalizar la creación del nuevo producto. En la parte final de la etapa, sumará responsabilidades del Gerente General con la fase beta del producto, consiguiendo voluntarios que prueben el producto y comparta al CoEs de nuevas tecnologías, las mejoras que se deben realizar antes del lanzamiento final.

Táctica 3: “Difusión y marketing de nuestro nuevo producto”

Descripción de la acción:

En esta última táctica planteada para el presente reporte de caso, se realizará la comunicación masiva al público en general de nuestro nuevo producto. Es fundamental llegar a los nuevos potenciales clientes como también a los usuarios actuales de nuestra cartera. Para lograr un resultado óptimo se deberán utilizar medios de comunicación audiovisuales, escritos y redes sociales destacando todos los beneficios de utilizar este nuevo producto lanzado al mercado.

Todo este proceso y gestión será responsabilidad del equipo de marketing, junto al de comunicación, gerencia general y equipo de Manija (social media) para mostrar el éxito del proyecto impulsado.

Esta última etapa del proyecto durará alrededor de 10 meses donde se utilizarán las redes sociales de Naranja X, puntualmente Facebook e Instagram. Donde se genera contenido semanal, midiendo el engagement de cada publicación.

Descripción de la táctica, pasos a seguir:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Alta de campaña de Marketing, con social media externo, con el objetivo de cautivar al público una vez que se lance la nueva versión de Naranja X	10/2024	12/2025	Tribu Marketing	Gerencia de Marketing - Manija	Dispositivos móviles, servicio de internet, notebooks, oficinas.	Si	\$ 180.000,00	
Relanzamiento comercial de Naranja X con los nuevos servicios desarrollados	12/2025	02/2025	Tribu Marketing	Gerencia de Marketing - Responsable proyecto - Manija	Dispositivos móviles, servicio de internet, notebooks, oficinas.	Si	\$ 270.000,00	
Generar el KPI que mida la frecuencia de uso de la tarjeta desde el lanzamiento del nuevo producto	02/2025	03/2025	Tribu Marketing - Gerente General	Gerencia de Marketing - Responsable proyecto	Dispositivos móviles, servicio de internet, notebooks, oficinas.	No	\$ 0.00	
Medición de la tasa de conversión y el ROI (retorno de la inversión). De esta manera se analizarán los datos y tomar una decisión sobre la campaña iniciada	03/2025	04/2025	Tribu Marketing - Gerente General	Gerencia de Marketing - Responsable proyecto - Manija	Dispositivos móviles, servicio de internet, notebooks, oficinas, licencias necesarias	Si	\$ 180.000,00	
Medición de la satisfacción del usuario final utilizando el indicador NPS (Net Promoter Score)	04/2025	04/2025	Tribu Customer Experience	Gerencia de Gestión de clientes - Responsable proyecto	Dispositivos móviles, servicio de internet, notebooks, oficinas, licencias necesarias, CRM Wow.	No	\$ 0.00	
Lanzar una segunda campaña de difusión con publicidad agresiva en las redes sociales y medios audiovisuales	05/2025	07/2025	Tribu Marketing	Gerencia de Marketing - Manija	Dispositivos móviles, servicio de internet, notebooks, oficinas.	Si	\$ 270.000,00	
Seguimiento de todos los KPIs mencionados anteriormente	07/2025	07/2025	Tribu Marketing - Gerente General	Gerencia de Marketing - Responsable proyecto - Gerencia General	Dispositivos móviles, servicio de internet, notebooks, oficinas.	No	\$ 0.00	
Cierre del proyecto con un informe al CEO de la fintech	08/2025	08/2025	Gerencia General	Gerente General Naranja X - Responsable proyecto	Dispositivos móviles, servicio de internet, notebooks, oficinas.	No	\$ 0.00	
TOTAL							\$ 900.000,00	

Control:

El control de esta última etapa recae en gran parte en el equipo de marketing que tendrá que gestión y seguimiento de los KPIs, al igual que en el Gerente General que deberá velar por los resultados de cada etapa y garantizar que la experiencia del usuario siga siendo satisfactoria. Sumado a la elaboración de un informe final para mostrar el éxito del nuevo producto al CEO de la fintech Naranja X.

Diagrama de Gantt

Se adjunta un enlace hacia un Excel externo donde se podrán visualizar los planes de acción y Gantt con más resolución y detalle:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cvAtcVg4jeA6-mQi75W4sl34ZgVEc92f/edit#gid=731954476>

				2022					2023							
Táctica	Paso	Desde	Hasta	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23
1	1	ago-22	oct-22													
	2	oct-22	nov-22													
	3	nov-22	dic-22													
	4	dic-22	ene-23													
	5	ene-23	may-23													
	6	may-23	may-23													
	7	may-23	ago-23													

				2023					2024												
Táctica	Paso	Desde	Hasta	jul-23	ago-23	sept-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sept-24	oct-24	nov-24	
2	1	jul-23	ago-23																		
	2	ago-23	oct-23																		
	3	oct-23	oct-23																		
	4	nov-23	mar-24																		
	5	mar-24	jul-24																		
	6	jul-24	sept-24																		
	7	oct-24	nov-24																		

				2024			2025							
Táctica	Paso	Desde	Hasta	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25
3	1	oct-24	dic-25											
	2	dic-25	feb-25											
	3	feb-25	mar-25											
	4	mar-25	abr-25											
	5	abr-25	abr-25											
	6	may-25	jul-25											
	7	jul-25	jul-25											
	8	ago-25	ago-25											

Presupuesto

Continuando con el presente reporte de caso vamos a detallar el presupuesto con el cual deberemos contar para llevar a cabo la implementación en todas sus etapas:

EMPRESA		Asesor Externo	
Nombre: Naranja X		Nombre: Jorge Ariel Vera Farias	
Dirección: La Tablada		Dirección: Duvivier 1251	
Teléfono:		Teléfono: 362-4398877	
Email:		Email: jorgearvera@gmail.com	

ID	DESCRIPCIÓN	Cantidad	PRECIO	TOTAL	Fuente de los honorarios
1	Capacitación del equipo en criptomonedas	1	\$ 828.000,00	\$ 828.000,00	
2	Creación del nuevo producto	1	\$ -	\$ -	
3	Difusión y marketing de nuestro nuevo producto	10	\$ 90.000,00	\$ 900.000,00	
4	Honorarios profesionales	1080	\$ 760,00	\$ 820.800,00	https://www.consejo.org.ar/
SUBTOTAL			\$	2.548.800,00	
FIRMA EMPRESA			IVA	21%	
Firma y sello:			IMPORTE IVA	\$	535.248,00
Lugar y fecha:			TOTAL	\$	3.084.048,00

Flujo de caja – ROI – VAN – TIR

A continuación, se presentará el flujo de caja adecuado para la empresa Tarjeta Naranja, en donde se puede verificar los ingresos y los diferentes estados para los tres años en los cuales se llevará adelante el proyecto planteado con anterioridad:

Además, se adjunta un enlace hacia un Excel externo donde se podrán con mayor resolución y detalle el mencionado flujo de caja, ROI, VAN, TIR:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1cvAtcVg4jeA6-mQi75W4sl34ZgVEc92f/edit#gid=731954476>

ESTADO DE RESULTADOS	notas	al 31/12/2024	al 31/12/2023	al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Ingresos por servicios	6	\$ 134.837.525,44	\$ 63.631.683,63	46.534.455,75	31.062.370,50	20.708.647,00
Egresos directos por servicios	7	-\$ 17.249.776,13	-\$ 11.439.850,13	-7.666.565,75	-\$ 11.014,50	-3.407.383,00
Ingresos netos por servicios		\$ 87.587.750,25	\$ 58.391.833,50	38.927.889,00	25.951.926,00	17.301.264,00
Ingresos por financiación	8	\$ 113.808.234,94	\$ 75.872.156,63	50.581.437,75	33.720.956,50	22.480.639,00
egresos por financiación	9	-\$ 25.721.362,69	-\$ 17.147.575,13	-11.431.716,75	-7.621.144,50	-5.080.763,00
Ingresos netos por financiación		\$ 87.783.122,25	\$ 58.522.081,50	39.014.721,00	26.009.814,00	17.339.876,00
Resultados neto por inversiones transitorias	10	\$ 12.322.406,50	\$ 8.214.939,00	5.476.626,00	3.651.084,00	2.434.056,00
Total de ingresos operativos		\$ 187.937.031,00	\$ 125.331.954,00	83.554.236,00	55.702.824,00	37.135.216,00
cargos por incobrabilidad	11	-\$ 22.432.530,56	-\$ 14.395.020,38	-9.336.680,25	-\$ 6.664.453,50	-4.442.389,00
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		\$ 85.504.500,44	\$ 110.336.333,63	73.557.555,75	49.038.370,50	32.692.827,00
Gastos de personal	12	-\$ 38.911.240,69	-\$ 25.940.827,13	-17.293.884,75	-11.529.256,50	-7.686.171,00
Impuestos y tasas	13	-\$ 2.632.565,81	-\$ 1.755.043,88	-1.170.023,25	-780.019,50	-520.013,00
Gastos de publicidad	14	-\$ 3.077.225,44	-\$ 2.051.483,63	-1.367.655,75	-911.770,50	-607.847,00
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	-\$ 3.159.252,19	-\$ 6.106.169,13	-4.070.778,75	-2.713.852,50	-1.805.235,00
Otros egresos operativos	16	-\$ 34.817.100,75	-\$ 23.211.400,50	-15.474.267,00	-10.316.178,00	-6.877.482,00
Total de egresos operativos		-\$ 112.593.634,88	-\$ 75.062.423,25	-\$ 50.041.615,50	-\$ 33.361.077,00	-\$ 22.240.718,00
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		\$ 52.910.865,56	\$ 35.273.910,38	23.515.940,25	15.677.293,50	10.451.529,00
resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	-\$ 133.614,56	-\$ 89.076,38	-63.584,25	-39.589,50	-26.393,00
resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		-\$ 26.078.891,63	-\$ 17.385.327,75	-11.590.616,50	-7.727.079,00	-5.151.386,00
Resultado antes del impuesto a las ganancias		\$ 28.698.359,38	\$ 17.799.506,25	11.865.339,00	7.910.625,00	5.273.750,00
Impuesto a las Ganancias	18	-\$ 9.911.200,50	-\$ 6.607.467,00	-4.404.378,00	-2.536.852,00	-1.957.789,00
Resultado neto del ejercicio		\$ 16.787.158,88	\$ 11.191.439,25	7.460.961,00	4.973.973,00	3.315.961,00
Resultado por acción		-\$ 195.372,00	-\$ 130.248,00	-86.832,00	-57.888,00	1.174,21
Resultado neto por ejercicio		-\$ 68.380,20	-\$ 45.586,80	-30.391,20	-20.260,80	3.315.982,00
otros resultados integrales		\$ 0,00	\$ 0,00	0,00	0,00	-
otros resultados integrales del ejercicio		\$ 0,00	\$ 0,00	0,00	0,00	-
Total resultado integral del ejercicio		-\$ 126.991,80	-\$ 84.661,20	-56.440,80	-37.627,20	3.315.983,00
utilidad básica y diluida por acción		-\$ 126.991,80	-\$ 84.661,20	-56.440,80	-37.627,20	1.174,21
Resultado Final		\$ 16.773.109,38	\$ 11.195.405,58	7.463.603,72	4.975.735,82	3.317.157,21
Utilidad Bruta		\$ 300.530.665,88	\$ 200.393.777,25	133.535.651,50	83.063.901,00	59.375.334,00
Imp a las Ganancias		\$ 105.206.733,06	\$ 70.137.822,04	46.758.548,03	31.112.365,35	20.761.576,90
Utilidad Neta con Planes de Accion		\$ 195.383.932,82	\$ 130.255.955,21	86.837.303,48	57.891.535,65	38.594.357,10

Debemos aclarar que para el correcto análisis y confección del proyecto se utilizó la tasa inflación promedio (REM) presentada por el Banco Central de la República Argentina. Además, se tendrá en cuenta el impuesto a las ganancias del 35% y la tasa de referencia K del 58%.

Inflacion anual Proyectada para los próximos años (BCRA)	50,00%
Objetivo del plan de Implementacion:	35%
Valor de la última utilidad más el plan a lograr	\$ 5.877.587,93
Nueva utilidad al 2025	\$ 22.670.696,31
Inversion a realizar sin Iva Incluido	\$ 2.548.800,00

Inversion a realizar (sin IVA incluido) en negativo	-\$ 2.548.800,00
Flujo P1	\$ 38.594.357,10
Flujo P2	\$ 57.891.535,65
Flujo P3	\$ 86.837.303,48
Flujo P4	\$ 130.255.955,21
Flujo P5	\$ 195.383.932,82

Roi	((Ingresos - Inversion) / Inversion)) x 100
Roi	130,60%

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 300.590.665,88
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 105.206.733,06
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB- Imp a Gananc)	\$ 195.383.932,82
Tasa K de Referencia	58%
VAN	\$ 76.653.112,01
TIR	1564%

El ROI se obtiene calculando $((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$. Luego de efectuar este cálculo se obtuvo un ROI de 130%, este resultado se traduce en que por cada peso que se invierta se obtendrá una ganancia de 1,30 pesos aproximadamente.

Avanzando con los indicadores analizados, veremos el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) los cuales son los indicadores más utilizados a la hora de determinar la viabilidad de un proyecto.

En el proyecto planteado podemos observar que el VAN obtenido es de \$76.653.112,01. A este resultado se llegó utilizando la fórmula de Excel de VNA, la tasa K de referencia es del 58% y los flujos generados en cada periodo, más la inversión necesaria. Al ser positivo (mayor a 0) el resultado obtenido, podemos inferir en que es viable llevar adelante el proyecto mencionado.

En cuanto al TIR se obtuvo un resultado de 1564%, este resultado implica que al ser mayor a la tasa K de referencia es rentable de ser realizado.

Conclusiones Finales y Recomendaciones Profesionales

Como conclusión el presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como fin otorgarle a la empresa Tarjeta Naranja los procedimientos necesarios con el fin de implementar un nuevo producto dentro de su fintech Naranja X.

Este proyecto favorecerá a la empresa internamente, ya que permitirá una total sinergia entre las diferentes áreas y la especialización de los recursos actuales de la compañía en uno de los temas relevantes del mercado como ser el de los criptoactivos y en todas las oportunidades que aún están para desarrollar.

En lo que respecta al impacto a nivel externo podemos decir que es el momento adecuado para aprovechar las oportunidades que hoy presenta el mercado junto a la implementación de dicho reporte de caso, pudiendo lanzar un nuevo producto al mercado y acrecentar así su cartera de clientes, ingresando de lleno en el mundo de las criptomonedas.

Sumado al punto mencionado en el párrafo anterior, desde la disciplina de la administración, el presente reporte de caso tiene la finalidad de ofrecerle a la organización los conceptos, pasos y estrategias adecuadas para la correcta implementación de una planificación estratégica aplicada a Naranja X.

Para ir finalizando con la conclusión debemos mencionar desde la parte cuantitativa que dicho proyecto es viable de llevar a cabo ya que los indicadores ROI, VAN y TIR aseguran un pronóstico favorable en lo que respecta a la rentabilidad que Naranja X conseguiría por medio de la implementación de dicho reporte de caso.

Como mención final no podemos omitir que a pesar de obtener resultados que muestran la favorabilidad del proyecto, durante la elaboración del mencionado reporte de caso el Banco Central de la República Argentina emitió un comunicado donde prohíbe a las entidades financieras ofrecer la posibilidad de invertir en criptoactivos. Por lo que en este presente Naranja X estaría imposibilitado de avanzar con el plan llevado en el inmediato. Pero en el tiempo planteado para la ejecución de este plan, mediados de 2025, podría ser otro el contexto y sería factible la realización del mismo.

Y por último para finalizar dicho reporte de caso, se mencionarán recomendaciones en base a acciones que Tarjeta Naranja debería tener en cuenta a futuro, una vez cumplimentado dicho plan, con el fin de seguir mejorando. Estas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en el presente plan de aplicación pero que de todas maneras la compañía debería llevar adelante para seguir aumentando su penetración en el mercado. Entre ellas se recomienda:

Continuar y profundizar el plan de transformación digital iniciado en el año 2017, reforzado en el 2019 para cumplir con la estrategia que finaliza este año 2022. Esto le permitirá estar un paso adelante en los avances tecnológicos, logrando así ser pioneros e innovadores, brindando a los consumidores ventajas y diferenciales respecto a las fintech existentes en el mercado.

Entendiendo el contexto actual que se está atravesando, y que el perjuicio ocasionado por la pandemia continuara, se sugiere generar Tribus y CoEs enfocados en mejorar la tasa de morosidad que tienen los clientes de Tarjeta Naranja. Esto permitirá mejorar la rentabilidad de la compañía volviendo dicho KPI a valores similares antes de la pandemia.

Se sugiere crear un plan de puntos para beneficiar el uso y consumo de la aplicación Naranja X. Un ejemplo de esto es Úala (empresa fintech) donde por cada uso mediante pagos, compras, recargas, contratación de seguros, etc. van sumando puntos para luego canjear por premios. Esto podría ser implementado en nuestra empresa

permitiendo descuentos o beneficios destacados en los comercios amigos o en el Marketplace de la compañía “Tienda Naranja”. Además, se podría sumar el beneficio de referidos, descargando la aplicación con un código amigo, logrando así sumar beneficios para futuras compras como lo hace actualmente PedidosYa o BBVA.

Potenciar el crecimiento del Marketplace de Tienda Naranja logrado durante la pandemia, brindando a los clientes productos con precios diferenciales teniendo en cuenta los competidores del mercado. Logrando acuerdos con los comercios amigos que permitan generar más ventas, otorgándoles el beneficio, por ejemplo, de la reducción en los costos financieros.

Crear un plan estratégico de marketing y social media haciendo foco en las diferentes soluciones que tiene Naranja X, potenciando el uso de préstamos personales, pagar servicios o la opción de que el dinero de la billetera virtual genere intereses sin ningún esfuerzo extra por parte del usuario. Utilizando las diferentes redes sociales, mails, google ads, pops en la app, etc.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar. (14 de 01 de 1999). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25065-55556#:~:text=Resumen%3A,DISPOSICIONES%20COMUNES>.
- Argentina.gob.ar. (01 de 12 de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/accion/segunda-ndc>
- Argentina.gob.ar. (01 de 04 de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo#titulo-10>
- Argentina.gob.ar. (07 de 04 de 2022). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-actualiza-los-requisitos-para-el-ingreso-al-pais>
- Argentina.gob.ar. (01 de 04 de 2022). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/economia/politicaeconomica#:~:text=Trabajamos%20en%20el%20dise%C3%B1o%20de,regional%2C%20distributiva%20y%20de%20g%C3%A9nero>.
- BBVA. (23 de 07 de 2021). *BBVA*. Obtenido de BBVA:
<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/asi-obtienen-una-segunda-vida-las-tarjetas-de-debito-y-credito-recicladas/>
- BCRA. (01 de 10 de 2021). *BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA*. Obtenido de BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA:
http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2
- BCRA. (01 de 10 de 2021). *BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA*. Obtenido de BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA:
http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA20&tipo=3&Tit=3
- BCRA. (01 de 06 de 2021). *BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA*. Obtenido de BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA:
<http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012021.asp>

BCRA. (13 de 04 de 2022). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de Banco Central de la República Argentina: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/suba-tasa-de-interes-abril.asp>

CANVAS. (2019). *Tarjeta Naranja*. Córdoba: Siglo 21.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. México: MCGRAW-HILL.

CONICET. (01 de 04 de 2022). *Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*.

Obtenido de Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas:

<https://www.conicet.gov.ar/conicet-descripcion/>

CONICET. (13 de 04 de 2022). *Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas*.

Obtenido de Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas:

<https://www.conicet.gov.ar/el-conicet-subio-54-posiciones-y-se-ubica-en-el-puesto-141-a-nivel-global-entre-mas-de-8-000-instituciones-academicas-cientificas-y-gubernamentales-dedicadas-a-la-investigacion/#:~:text=NOTICIAS%20INSTITUCIONALES-,EI%20CONICET%2>

Cronista, E. (23 de 03 de 2022). *El Cronista*. Obtenido de El Cronista:

<https://www.cronista.com/internacionales/por-que-es-la-guerra-entre-rusia-y-ucrania-que-paso-en-2014/>

datosmacro.com. (01 de 04 de 2022). *datosmacro.com*. Obtenido de datosmacro.com:

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

Desarrollo, B. I. (01 de 07 de 2020). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Banco

Interamericano de Desarrollo: <https://publications.iadb.org/es/estudio-fintech-2020-ecosistema-argentino>

Economista, E. (28 de 02 de 2022). *El Economista*. Obtenido de

<https://eleconomista.com.ar/cryptos/lemon-cash-innovador-sistema-recompensas-llevo-app-posicionarse-como-mas-descargada-n51000#:~:text=Lemon%20Cash%20es%20una%20startup,dentro%20del%20sistema%20financiero%20tradicional.>

El Destape. (28 de 01 de 2022). Obtenido de El Destape:

<https://www.eldestapeweb.com/economia/acuerdo-con-el-fmi/las-claves-del-acuerdo-con-el-fmi-deficit-obra-publica-dolar-e-inflacion->

202212811310?gclid=CjwKCAjwu_mSBhAYEiwA5BBmf4GXlIMILbnSPZSsQxV86NmENo
O5cnVGCQo2cLEahmXLSC-8-vk5exoCH0cQAvD_BwE

Financiero, Á. (20 de 04 de 2022). *Ámbito Financiero*. Obtenido de *Ámbito Financiero*:
<https://www.ambito.com/economia/bono/nuevo-ife-requisitos-y-como-anotarse-el-18000-n5419341>

Financiero, Á. (20 de 04 de 2022). *Ámbito Financiero*. Obtenido de *Ámbito Financiero*:
<https://www.ambito.com/finanzas/dolar-blue/hoy-cuanto-cotiza-este-miercoles-20-abril-2022-n5420234>

Finder. (01 de 03 de 2022). *Finder*. Obtenido de Finder: <https://www.finder.com/ar/indice-de-adopcion-de-criptomonedas-de-finder#estad-sticas-la-adopci-n-de-criptomonedas-en-argentina>

Fintech, C. A. (21 de 04 de 2021). *Cámara Argentina de Fintech*. Obtenido de Cámara Argentina de Fintech: <https://camarafintech.org/billeteras-virtuales-los-numeros-del-boom-de-los-pagos-digitales-consolidados-por-la-pandemia/>

Fintech, L. (01 de 12 de 2021). *Latam Fintech*. Obtenido de Latam Fintech:
latamfintech.co/articulos/sector-de-las-cripto-sera-regulado-de-acuerdo-a-la-nueva-propuesta-de-ley-de-la-camara-argentina-de-fintech

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México: McGRAW-HILL.

INDEC. (17 de 05 de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos Republica Argentina*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos Republica Argentina:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf

INDEC. (10 de 03 de 2022). *Instituto Nacional de Estadística y Censos Republica Argentina*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos Republica Argentina:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_22F82A81E9B8.pdf

INDEC. (23 de 03 de 2022). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos República Argentina:
<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

Infobae. (30 de 03 de 2022). *Infobae*. Obtenido de Infobae:
<https://www.infobae.com/economia/2022/03/30/el-drama-de-la-pobreza-infantil->

hay-55-millones-de-menores-de-14-anos-que-no-cubren-sus-necesidades-basicas/#:~:text=El%20Indec%20dio%20a%20conocer,el%20organismo%20de%20estad%C3%ADsticas%20oficial

InfoLeg. (04 de 01 de 2022). *InfoLeg*. Obtenido de InfoLeg:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

iProup. (22 de 02 de 2022). *iProup*. Obtenido de iProup:

<https://www.iproup.com/finanzas/29663-belo-lanzo-su-tarjeta-prepaga-mastercard>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El Proceso estratégico*. Mexico: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA.

Naranja, T. (01 de 12 de 2019). *Tarjeta Naranja*. Obtenido de Tarjeta Naranja:

<https://bit.ly/3h9ufBO>

Oficial, B. (22 de 03 de 2022). *Boletín Oficial de la República Argentina*. Obtenido de Boletín Oficial de la República Argentina:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259783/20220325>

Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: Centro Libros PAPP.

Presidencia, C. R. (05 de 04 de 2022). *Casa Rosada*. Obtenido de Casa Rosada:

<https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>

Rio, A. d. (02 de 02 de 2022). *El cronista*. Obtenido de El cronista:

<https://www.cronista.com/economia-politica/ahora-12-sigue-hasta-junio-pero-se-terminan-las-30-cuotas-que-pasa-con-las-tasas-y-los-rubros/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Sector, T. (26 de 02 de 2021). *Tercer Sector*. Obtenido de Tercer Sector:

<https://tercersector.org.ar/ya-son-128-las-empresas-b-certificadas-en-argentina/Te>

SistemaB. (01 de 04 de 2022). *Sistema B*. Obtenido de Sistema B: <https://www.sistemab.org/>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración Estratégica*. México: MCGRAW-HILL.

Welle, D. (18 de 03 de 2022). DW. Obtenido de DW Made for minds:

[https://www.dw.com/es/argentina-ratifica-nuevo-programa-con-fmi-por-usd-45000-millones/a-](https://www.dw.com/es/argentina-ratifica-nuevo-programa-con-fmi-por-usd-45000-millones/a-61168715#:~:text=El%20Senado%20de%20Argentina%20aprob%C3%B3,de%20m%C3%A1s%20de%2050%25%20anual.)

[61168715#:~:text=El%20Senado%20de%20Argentina%20aprob%C3%B3,de%20m%C3%A1s%20de%2050%25%20anual.](https://www.dw.com/es/argentina-ratifica-nuevo-programa-con-fmi-por-usd-45000-millones/a-61168715#:~:text=El%20Senado%20de%20Argentina%20aprob%C3%B3,de%20m%C3%A1s%20de%2050%25%20anual.)

ANEXO

Anexo 1

<https://www.coderhouse.com/online/criptoactivos>

Standard

hasta 12 cuotas sin interés de

\$ 5.233 ARS

Precio total \$ 69.000 ARS

Vas a tener

- Clases online en vivo
- Desafíos y Proyecto final
- 2 clases de prueba
- Acceso a Bolsa de trabajo
- Las clases van a quedar grabadas
- Aprendé a tu ritmo

Requisitos

- 75% de asistencia en vivo ⓘ

[Seleccionar plan](#)

Anexo 2

▾ Inversión

Mensualmente, por el total de 10 meses:

- **Plan 1: Gestión de Página de Facebook e Instagram de Naranja X, y la creación y seguimiento de campañas publicitarias en Facebook e Instagram.**

Este presupuesto incluye la compra de los espacios publicitarios, el diseño de las piezas gráficas, la diagramación de las campañas, la segmentación de las audiencias y el seguimiento de la performance de los anuncios.

\$90.000 + IVA



Presupuesto - Naranja X - Manija.pdf