

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso- Tarjeta Naranja

“Planificación Estratégica de crecimiento centrada en el lanzamiento de un nuevo producto para Naranja X”

Licenciatura en Administración

Zobe, María Guadalupe

DNI: 43188671

Legajo: ADM06510

Profesora: Barron, Patricia

Resumen

¿Cuenta Naranja X con lo necesario para competir en un mercado inmerso en lo tecnológico? ¿Se encuentra preparada para cumplir con la demanda creciente de los usuarios? ¿Posee las herramientas para ofrecer un nuevo producto con base tecnológica?

En el siguiente reporte se plantea, a través de una planificación estratégica, desarrollar un nuevo producto para Naranja X, proponiendo expandirse hacia el mercado de criptomonedas, implementando una estrategia de diferenciación. Contando la empresa con una nueva unidad de negocio, podrá posicionarse en el mercado como líder, incrementando la cantidad de clientes y asegurando una ventaja competitiva en el mercado *fintech*.

Teniendo en cuenta el análisis en profundidad de la empresa, el entorno, el mercado financiero al que pertenece y el plan estratégico a implementar, se llegó a la conclusión de que es conveniente avanzar con la propuesta, la cual se basa en principios teóricos postulados por autores referentes de la administración. Además, a partir de la variable cuantitativa, del análisis financiero realizado, se demuestra que el plan de implementación es factible de llevarse a cabo.

Palabras claves: Fintech, Mercado Financiero, Criptomonedas, Blockchain, Planificación Estratégica.

Abstract

Does Naranja X have what it takes to compete in a market immersed in technology? Is it prepared to meet the growing demand of users? Does it have the tools to offer a new technology-based product?

The following report proposes, through strategic planning, to develop a new product for Naranja X, proposing to expand into the cryptocurrency market, implementing a differentiation strategy. By having a new business unit, the company will be able to position itself in the market as a leader, increasing the number of customers and ensuring a competitive advantage in the fintech market.

Taking into account the in-depth analysis of the company, the environment, the financial market to which it belongs and the strategic plan to be implemented, it was concluded that it is convenient to move forward with the proposal, which is based on theoretical principles postulated by leading management authors. In addition, from the

quantitative variable, the financial analysis carried out, it is shown that the implementation plan is feasible to be carried out.

Key words: Fintech, Financial Market, Cryptocurrencies, Blockchain, Strategic Planning.

Índice

Introducción	7
Análisis Situacional	9
Análisis del Macro Entorno	9
Análisis del Micro Entorno	14
Análisis de Mercado	17
Análisis Interno	19
Cadena de Valor	21
Marco Teórico	25
Diagnóstico y Discusión	27
Plan de implementación	29
Propuesta	29
Objetivo General	29
Objetivos Específicos	30
Alcance	31
Planes de acción	31
Diagrama de Gantt	34
Presupuesto de inversión del proyecto	35
Análisis Financiero	37
Flujo de Fondos	37
Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)	37
Conclusión	39
Recomendaciones	39
Referencias	41
Anexos	44

ANEXO 1: Principales competidores	44
ANEXO 2: Indicadores financieros	45
ANEXO 3: Conceptos y definiciones relevantes	46
ANEXO 4: Blockchain y criptomonedas	46
Las apps de criptomonedas más utilizadas en Latinoamérica	47
Crecimiento de las aplicaciones de servicios financieros	48
	48
Anexo 5: Presupuesto para el desarrollo del nuevo producto en la app Naranja X	49
	49
Anexo 6: Presupuestos capacitaciones y consultoría	52
Inflación proyectada REM	53
Anexo 7: Presupuestos promedio de contratar a un consultor y Presupuestos para gastos de Call Center plan de acción 3	55
Anexo 8: Flujo de Fondos completo	57
Flujo de Fondos proyectado por inflación	58

Introducción

En el presente trabajo final de grado bajo la modalidad reporte de caso, se trabajará sobre la empresa Naranja S.A, el fin será establecer una planeación estratégica, la cual se basará en una estrategia de crecimiento centrada en un nuevo producto, sumando nuevos servicios en la Fintech Naranja X.

Los nuevos servicios consisten en incorporar una billetera virtual con criptomonedas como bitcoin y Ethereum, incluyendo la tecnología de cadena de bloques (*blockchain*). Brindándole a los clientes una forma de operar con criptomonedas de manera segura y simple.

Tarjeta Naranja es una compañía fundada en 1985 en la provincia de Córdoba. En 1995 se acelera la expansión nacional, con la entrada de Banco Galicia como accionista, logrando así ampliar la oferta de planes y beneficios para los titulares. Entre 1998 al 2005, se concretó la alianza con Visa, para poco tiempo después, lograr alianzas con MasterCard y American Express, activando así un proceso de crecimiento.

En 2017 apuntaron a difundir el portafolio de productos y servicios a través de la innovación y la transformación digital, y cambio su nombre a Naranja. En 2019, se lanzó su Fintech “Naranja X”, la cual es una compañía de tecnología con el fin de desarrollar productos digitales de cobro, pago y ahorro a clientes y no clientes creando una aplicación disponible para Android y iPhone con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar el celular y tarjetas de transporte en varias provincias del país, comprar y vender dólares, y mucho más.

En cuanto a los antecedentes de éxito son muchos, teniendo en cuenta que son cada vez más los bancos y tarjetas de crédito que agregaron fintechs, agregándole valor a la firma y más servicios a sus clientes.

En los últimos años Santander incorporó; en 2018 una red de pago utilizando *blockchain*, llamado One Pay FX, el cual permite hacer transferencias internacionales de forma instantánea para clientes de España, Reino Unido, Brasil y Polonia. Luego sumó PagoNxt, la cual se centra en tres negocios principales: *Merchant Solutions* para comercios, *Trade Solutions* para empresas y pymes, y *Consumer Solutions* para particulares. Aunque forma parte de Banco Santander, funciona de forma autónoma como una Fintech, cuenta con sede en Madrid y presencia en 14 países. PagoNxt está formado

por Getnet, OneTrade, The Payments Hub, Ebury, Mercury TFS, Superdigital y otras compañías. (Santander,2022)

A nivel nacional, se puede destacar a LemonCash, una Fintech creada en 2019 que aspira a transformar una billetera electrónica como la puerta de entrada a las criptomonedas, para poder hacer pagos e inversiones con ellas. Comenzó con un gasto de USD\$50.000; actualmente cuentan con 22 empleados, operaciones en Uruguay y Ecuador, 10.000 usuarios registrados y socios fuertes. En una ronda de inversores realizada de manera remota, obtuvieron inversiones por un millón de dólares de inversores europeos. La misma busca crear un nuevo ecosistema virtual basado en el uso de todo lo que permite *blockchain*, como ahorrar en nuevas monedas, siendo en la única billetera que se propone que el saldo sea invertido en dólares virtuales. Lemon cash permite enviar y recibir dinero online, además de comprar y vender criptomonedas. Se define como el único proveedor de servicios de pago dual, en dinero y criptomonedas, en el mercado latinoamericano; también permite hacer pagos con QR, en el marco de “Transferencias 3.0”, la reciente normativa del Banco Central. (INFOBAE, 2020)

En cuanto a Naranja X, la misma se está posicionando en el mercado, adquiriendo hace no más de un año su licencia financiera, logrando con esto estar al mismo nivel que sus competidores y poder ofrecer otras opciones a sus clientes. Mas allá de esto, al ser una incorporación tan reciente para la firma, tiene cuestiones a mejorar para en un futuro llegar a ser líder en el mercado; como la tecnología *blockchain*, para realizar operaciones que posean múltiples aplicaciones y la utilización de criptomonedas, la cual es una tendencia global en crecimiento que se está acentuando en Argentina. Es por esto, que será necesario analizar los recursos y capacidades de la empresa, para tener una claridad del camino que se va a tomar y alcanzar los objetivos fijados de forma estratégica considerando lo que requiere el mercado actualmente.

Análisis Situacional

Análisis del Macro Entorno

Para realizar este análisis se utilizará la herramienta PESTEL, la cual permitirá estudiar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, externos a la empresa, lo cual aportará información al reporte sobre la situación actual y futura del país.

Factor Político

Argentina adopta la forma representativa, republicana y federal (Constitución Nacional, Art 1°). El pueblo elige directamente a sus representantes, los cuales ejercen su poder durante el periodo de duración de su mandato. Actualmente el presidente de la nación es Alberto Fernández, el cual es parte de la alianza Frente de Todos, la misma cuenta con políticas monetarias e impositivas de tipo expansivas; su principal oposición es el Pro, con el apoyo de la Unión Cívica Radical. (Argentina.gob.ar, 2022). Este gobierno mantiene políticas de masa, incentivando el consumo y gasto público y ofreciendo diferentes planes y refuerzos monetarios a los sectores más vulnerables. (Ambito.com, 2022). Las próximas elecciones presidenciales son en el año 2023.

Se puede observar que el país cuenta con pérdida de poder adquisitivo, tipo de cambio inestable y una elevada deuda externa con organismos internacionales como el FMI; respecto a esta última cuestión, el gobierno llegó a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, según lo acordado, el FMI refinanciara durante los próximos dos años y medio los vencimientos de capital e intereses de los 44.000 millones de dólares que se recibieron en 2018. Argentina obtendrá el dinero de las cuotas por una ventanilla del multilateral y lo depositara en otra, a cambio, se compromete a reducir el déficit fiscal al 0,9% del PIB en 2024, una meta que deberá cumplir para que no se interrumpan los desembolsos. (El País, 2022)

Por otra parte, en 2020 entró en vigencia el “Impuesto País” (creado para una Argentina inclusiva y solidaria) como una ley de “emergencia” económica del gobierno de Alberto Fernández, orientada en recomponer la complicada situación del país.

Por último, la Administración Federal de Ingresos Publicas (AFIP) informo que adecua la alícuota de la percepción a cuenta de los Impuestos a las Ganancias y sobre los Bienes Personales para las operaciones en moneda extranjera alcanzadas por el Impuesto

País del 35% al 45%; esta medida alcanzara al consumo de divisas para viajes y gastos con tarjeta de crédito en el exterior. El cepo cambiario se grava con una tasa del 35% y con un máximo de compra de 200 dólares mensuales. (EFE, 2022)

Factor Económico

En Argentina la inflación es algo histórico que estuvo presente en la historia del país, siempre observándose tendencias de aumento; existen múltiples puntos de vista del nivel de inflación, es decir, que no hay certeza del porcentaje al que puede llegar, esto impacta en la posibilidad de planificar en una empresa. Por su parte el Banco Central presenta un porcentaje del 7,4% de inflación mensual y 71,0% de inflación interanual (BCRA, 2022), por el contrario, las consultoras privadas plantean que la inflación acumulada para el 2022 oscila entre el 95% y el 112%. (El País, 2022)

La estimación preliminar del producto interno bruto (PBI), en el primer trimestre de 2022, exhibe un crecimiento de 6,0% con relación al mismo periodo del año anterior. Actualmente el país se encuentra con un porcentaje del 37,3% de población bajo la línea de pobreza y un 27,9% de hogares bajo la línea de pobreza. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022). Estos indicadores son preocupantes para la visión que se puede tener a futuro, desde la perspectiva económica, en la empresa, ya que, si este índice sigue creciendo, el nivel económico del país disminuye.

El sector Fintech en argentina creció en los últimos años, pasando de 133 empresas en 2018 a 268 en 2020, posicionando al país como la tercera economía Fintech de Latinoamérica. Se cuenta con un escenario oportuno, el cual se debe a diferentes aspectos; el principal es que el 80% de la población adulta tiene al menos una cuenta bancaria y una tarjeta de débito asociada; siendo los medios de pago electrónico más utilizados las tarjetas de débito y crédito. (Cámara Argentina de Fintech, 2020) Otro aspecto a analizar es la necesidad de opciones para proteger el dinero ante la constante inflación del país, contando con una suba reciente en la tasa de interés mínima que deben pagar los plazos fijos de personas humanas del 69,50%, con una tasa mensual de menos del 5,80%, que se acercara a la inflación, pero no lograra equipararla. (INFOBAE, 2022) Agregándole a esto que la compra de divisa extranjera sigue limitada por el Cepo Cambiario, lo que lleva a que las personas opten por el mercado paralelo de moneda extranjera para ahorro. Esto posiciona a las Fintech como una de las mejores opciones, ya que ofrecen mejores tasas de interés que la de los plazos fijos.

También hubo un crecimiento significativo en el segmento *blockchain* y *criptoactivos*, pasando de 11 a 25 empresas. (Cámara Argentina de Fintech, 2020). Esto se encuentra potenciado debido a que el mercado de criptomonedas se está capitalizando a nivel mundial.

Factor Social

La sociedad en este último tiempo estuvo expuesta a constantes cambios, uno de ellos es la transformación tecnológica y el paso a lo digital. En este aspecto, un factor determinante es el grado de acceso internet; en Argentina el 90,4% de los hogares tienen acceso internet y un 64,2% acceso a computadora, siendo mayor el uso de teléfono celular, ya que, 88 de cada 100 personas lo utilizan. (INDEC, 2022)

Otro aspecto creciente y al que se fue adaptando la sociedad en los últimos años es el uso de los medios de pagos electrónicos, ganando participación como medio de pago elegido, ya que, en el año 2021, cada adulto realizó en promedio 9,2 operaciones mensuales utilizando este medio, con una tasa de incremento interanual equivalente al 43% triplicando las registradas en cada uno de los últimos 4 años. (BCRA, 2021)

En cuanto al nivel de ingresos si identifico un incremento en el índice de salarios en junio de 2022, con un 4,8% mensual y un 67,7% interanual; el indicador acumula un aumento de 34,3% respecto de diciembre previo. Dentro de los aproximados 45 millones de habitantes, el 46,5% son económicamente activos, contando con una tasa de empleo del 43,3%, mientras que el 7,0% no tienen ocupación. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022)

Factor Tecnológico

El cambio de lo físico a lo digital presenta desafíos y oportunidades. Se puede ver un aumento en el uso de los canales de banca digital, y esto también está impulsando el gasto en tecnología. El ahorro de costos del cambio de canales físicos a digitales también está ayudando a los gastos utilizados en tecnología, ya que, se facilita el acceso a datos desde lugares de trabajo remotos. Se aceleró el ritmo de adopción de tecnología en todo el mundo a medida que los clientes se trasladan a un entorno digital. La gran mayoría de las empresas están adaptando sus negocios a la nueva normalidad, ya que, tienen la necesidad de soluciones digitales más ágiles logrando un tiempo de comercialización más rápido. (The Hindu Business Line, 2021)

El término Fintech refiere a las innovaciones tecnológicas en servicios financieros que podrían dar lugar a nuevos modelos de negocios, aplicaciones, procesos o productos con un efecto asociado en los mercados financieros. (BCRA, 2022). Dentro del ecosistema Fintech, existen dos subsegmentos que tuvieron un alto crecimiento en los últimos años: el de pagos digitales y el de *blockchain* y *criptoactivos*.

En relación con el segmento pagos digitales, hubo factores que impulsaron su crecimiento, como el desarrollo de nuevas tendencias de pago, el mayor uso de canales digitales en el comercio, y las iniciativas adoptadas por el BCRA para promover el mayor uso de los medios de pago electrónicos, entre las cuales están las transferencias inmediatas de fondos, el débito inmediato y la creación de la Clave Virtual Uniforme, el desarrollo de tarjetas de crédito prepagas, el crecimiento del comercio electrónico, entre otros.

Respecto al segmento *Blockchain*, grupo Fintech que brindan billeteras virtuales, y a las que ofrecen servicios de pagos mediante criptomonedas. Este sector paso de contar en 2018 con 11 empresas a en 2020 con 25. (Estudios Fintech 2020- Ecosistema Argentino). Dentro de este segmento se encuentra el bitcoin, que es una de las primeras mejoras dentro del concepto criptomonedas; las mismas se construyen basándose en la noción de que “dinero” puede ser cualquier objeto o documento aceptado como método de pago en el intercambio de bienes y servicios. Se trata de la primera “moneda digital descentralizada”, esto quiere decir que no existe una autoridad central encargada de su emisión; se pueden comprar y vender a cambio de divisas tradicionales en distintas casas de cambio online o pueden transferirse entre usuarios directamente a través de internet. (Harvard Deusto, 2022)

Factor Ecológico

Teniendo en cuenta que la prestación de Fintech está ligada a innovaciones tecnológicas, se puede considerar que el impacto de su actividad sobre el medioambiente es menor a la de otras industrias. El hecho de desarrollar plataformas digitales y no necesitar sucursales físicas, por un lado, evita la movilidad de las personas y con esto disminuir el impacto del uso de transporte, y, por otro lado, reduce el consumo de materiales y la generación de residuos. Mas allá de esto, el beneficio ambiental generado en la eficiencia del consumo de materiales, tiene una contracara que es el alto consumo de energía que se utiliza al realizar las operaciones en la cadena de bloques.

En una encuesta realizada por la Cámara Argentina de Fintech, el 23% de las compañías declararon que los temas ambientales se ubican entre los prioritarios, mientras que el 56% consideran estos temas con cierta importancia y solo el 10% de las Fintech miden y registran métricas ambientales. (Estudio Fintech 2020- Ecosistema Argentino)

Factor Legal

El BCRA, organismo responsable de regular la actividad Fintech, a través de la comunicación “A” 7514, aclara que “las cuentas a la vista o de pago que sean debitadas y los restantes instrumentos de pago pueden ser provistas o emitidas; por la misma entidad financiera o proveedor de servicios de pago que brinda el servicio de billetera digital y/o por otras entidades financieras”. (BCRA, 2022)

Por medio del AFIP está establecido que la utilización de las nuevas plataformas tecnológicas de transferencia de fondos cuenta con un régimen de retención de IVA e impuesto a las ganancias, para tener un mayor control de las operaciones realizadas y reducir las posibilidades de evasión.

Respecto a la regulación cripto en Argentina, se presentaron dos proyectos en el Congreso Nacional sobre el tema. No obstante, a falta de una ley que regule, las operaciones con criptomonedas ya están siendo alcanzadas por diferentes tributos; quienes realizaron compras o ventas comenzaron a pagar el Impuesto a las Ganancias.

Algunas jurisdicciones (Córdoba, Neuquén, Catamarca, Tucumán y Buenos Aires) modificaron el Código Fiscal para alcanzar con Ingresos Brutos las operaciones realizadas con cripto. Por último, a través de la Resolución General 4.164/2019, la AFIP obligo a los *exchanges* locales a presentar mensualmente el régimen informativo sobre sus transacciones. (IPROFESIONAL,2022)

Conclusión del Macro Entorno

Teniendo en cuenta los indicadores económicos y políticos, se puede observar un panorama poco favorable, ya que, los indicadores antes mencionados son preocupantes y volátiles, lo que proyecta que no es un escenario seguro para realizar inversiones. A pesar de esto, la sociedad cuenta con una alta tendencia a disponer de tarjetas de crédito y se está interiorizando de manera creciente en el sector Fintech; en cuanto a lo tecnológico

los factores son favorables, con tendencia a crecimiento, lo que indica que la propuesta lograra un impacto positivo en NaranjaX.

Análisis del Micro Entorno

Para realizar este análisis se utilizará el modelo de las Cinco fuerzas de Michael Porter, con el cual se determinará el posicionamiento de la empresa en la industria. Mas allá de que Naranja S.A opere en el mercado financiero, se tendrá en cuenta Naranja X, la cual funciona independientemente dentro del ecosistema Fintech, lo cual también forma parte del sistema financiero, pero tiene diferencias en cuanto a clientes y competencia.

Poder de negociación de clientes: En cuanto a fijar precios, los clientes no tienen un alto poder de negociación, ya que no son formadores de precio si no tomadores, más allá de esto si es un factor importante la morosidad, si esta afecta la rentabilidad de la empresa. Los clientes principales son los pequeños ahorristas, que realizan compras de divisa extranjera y depósitos en plazo fijo. La barrera de salida es baja, ya que la mayoría de las personas cuentan con más de una aplicación de pago.

Poder de negociación de los proveedores: Actualmente, son fundamentales las áreas de operaciones y servicios, ya que un aspecto critico es el Software Core. Estas áreas se ocupan de mejorar los procesos, actualizaciones modernas de software, contratos inteligentes, entro otros servicios tecnológicos. La industria se mueve hacia los medios electrónicos y transacciones online, esto lleva a que las inversiones más importantes sean en actualización del sistema total. Es por esto, que es alta la dependencia de proveedores de cualquier empresa que se proponga estar actualizada tecnológicamente. Mas allá de esto, en Argentina son muchas las empresas que ofrecen este servicio, disminuyendo el poder de negociación. Por esto se considera que el poder de negociación de proveedores es medio.

Amenaza de nuevos competidores: La barrera de entrada de nuevos competidores de baja, considerando el contexto legal y tecnológico nacional, y teniendo en cuenta el esfuerzo para posicionarse en el mercado, ya que existe una lealtad de los consumidores fieles a otras tarjetas; para esto deberían plantear una estrategia fuerte para alcanzar un lugar significativo y duradero. Mas allá de esto, también debe considerarse la entrada de tarjetas internacionales, ya que en Argentina pueden ofrecer Fintech que

operen con dólares o criptomonedas, lo cual es algo muy utilizado en el país teniendo en cuenta la inflación.

Rivalidad entre competidores: Dentro del sector financiero, hay dos tipos de competidores; por un lado, los bancos y emisores de tarjetas y, por otro lado, las Fintech.

El mercado de bancos se trata del competidor tradicional que concentra el mayor volumen de clientes. El cual se encuentra liderado por tres bancos, Banco Galicia, Santander Río y BBVA Banco Francés. Los cuales compiten ofreciendo tasas de interés más bajas, descuento en compras y opciones de cuotas.

Los medios de pago y financiación se encuentran en plena evolución tecnológica para competir directamente con las fintechs; ofreciendo una alta gama de productos digitales, convirtiéndose así en la principal competencia de Naranja X.

Por otro lado, el segmento servicios de pago se encuentra liderado por Mercado Pago, ya que su participación en el mercado es superior al resto. En cuanto al sector Fintech, los principales competidores dentro de Argentina son Ualá, Modo, Wibond, Brubank, Lemon Cash y Ripio. En el anexo 1 se encuentra información extra sobre los productos y servicios que ofrecen los competidores mencionados.

En conclusión, la competencia es alta, ya que, como se pudo observar hay una amplia variedad de competidores que ofrecen el mismo o mejor servicio y esto lleva a que el cliente tenga facilidad para cambiarse de empresa.

Amenaza de productos sustitutos: En este sector, existen diversos servicios ofrecidos por las Fintech. Los clientes pueden optar por el dinero en efectivo, tarjetas de débito, transferencias, tarjetas bancarias como no bancarias; cada una con sus propias tasas de interés y opciones de cuotas.

En el caso del dinero en efectivo o papel, gran parte de la población todavía se encuentra arraigada a su uso, más allá del contexto inflacionario y el faltante de papel moneda. En este punto la amenaza es media.

Otro producto sustituto, son las tarjetas prepagas, las cuales ya tienen un posicionamiento sólido en el mercado. En este subsegmento, una amenaza son los pagos con QR los cuales son más seguros, sustentables y más sencillo de utilizar, con lo cual la amenaza es media.

Un sustituto a tener en cuenta son las opciones de financiación y los préstamos, ya sean bancarios o los ofrecidos por tarjetas de crédito; teniendo en cuenta los altos intereses, en este segmento las Fintech tienen mayor oportunidad.

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que, como se observó cada producto tiene la posibilidad de ser remplazado.

Análisis de Mercado

El mercado financiero argentino está compuesto principalmente por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y por tres actores fundamentales, las entidades financieras, las entidades no financieras y las fintechs. Estas últimas se tratan de empresas tecnológicas que permiten realizar transacciones e interactuar con el sistema financiero a través de cualquier dispositivo electrónico en sus plataformas digitales. Este mercado se conforma por más de 40 billeteras digitales y 12 millones de CVU (identificador único para una cuenta virtual no bancaria) distribuidos en casi 8 millones de usuarios. El uso de estas plataformas digitales creció un 23% durante 2020, representando el 59,3% de los pagos totales. (Cámara Argentina de Fintech, 2021)

Dentro de este mercado se encuentran, por un lado, los medios de pagos a través de plataformas digitales, los cuales en el último tiempo crecieron tanto en utilización como en usuarios. Siendo los principales, Ualá con más de 1.200.000 de usuarios en argentina y Mercado Pago con 5.700.000 usuarios, entre los cuales 2.400.000 utilizan criptomonedas.

Por otro lado, la segunda vertical con mayor crecimiento dentro del mercado Fintech son las empresas que brindan servicios de compra y venta y billetera de criptomonedas; las cuales crecieron de 11 a 25 en los últimos dos años. (Cámara Argentina de Fintech, 2020). Una de las principales plataformas es Ripio, contando con más de 3 millones de usuarios en Argentina, la empresa también se encuentra ubicada en Brasil donde compro Bitcoin Trade, el segundo exchange más grande del país. Lemon Cash, es uno de los exchanges más utilizados en Argentina, la plataforma supera actualmente el millón de usuarios.



Fuente: Elaboración propia

En Argentina se calcula que hay aproximadamente 2.500.000 usuarios de criptomonedas; una de cada cinco personas muestra predisposición o está interesada en adquirir cryptoactivos, el 71% compra por inversión, la franja de edad aproximada de usuarios es entre 25 y 39 años. (El Economista, 2022). Este mercado se encuentra actualmente en un veloz crecimiento, contando con una alta demanda, como se puede observar en el Anexo 4.

La métrica que mide el tamaño relativo de una criptomoneda se denomina capitalización de mercado. El grafico a continuación expone la evolución de dicha capitalización.



Fuente: <https://es.statista.com/estadist>

Análisis Interno

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

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

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

Valores: Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos son:

Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”

Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”

Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”

Pirámide invertida: “Toda la empresa esta puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación”

Pilares fundamentales:

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

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

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

Recursos: gestionar los recursos de manera efectiva y segura.

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

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

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

Clientes: La empresa cuenta con más de 4,5 millones de clientes y con 9 millones de tarjetas activas. En Argentina un 35% de la población utiliza tarjetas de crédito, de las cuales el 19% utiliza Naranja. Con respecto a la edad, abarca un rango, en su mayoría, de entre 35 y 54 años. De los consumos que se generan con la tarjeta de crédito, las principales compras son en gastos generales y de mercado, seguidas de las compras por internet y gastos en turismo y combustible. Esta tarjeta es usada en distintos segmentos demográficos (se utiliza a lo largo de toda la Argentina y al contar con su alianza con Visa, también es utilizada a nivel internacional), socioeconómicos, etarios, de género y ocupacionales. Ofrece un servicio financiero encaminado a la calidad y calidez, con una gestión basada en procesos sostenibles. (Naranja, 2019)

Productos y servicios: Naranja ofrece servicios financieros y no financieros, los productos principales que ofrece son: Tarjeta de crédito, entretenimiento, Naranja online y App Naranja, viajes, prestamos, editorial, Pos, seguros y asistencias y su Fintech, Naranja X, la cual puede ser utilizada por clientes y no clientes, la misma ofrece los siguientes servicios y productos:

Pago con QR: Este servicio es a través de la aplicación, en la cual al ingresar solicitara acceso a la cámara, con la cual se escaneara el código QR que le sea facilitado a fin de identificar la cuenta receptora de la compra.

Cobro con tarjeta: Similar al sistema Pos, en la aplicación se debe configurar el lector Toque, el cual permitirá el cobro.

Pago de servicios: Mediante la cámara del dispositivo móvil, se utiliza el lector de códigos de barra con el cual se escanea la factura del servicio a abonar.

Carga de transporte público: Cuenta con la opción de recargas de tarjeta en los proveedores principales de transporte público, como Sube, Red Bus y Saeta.

Tarjeta prepaga: Dentro de la aplicación se cuenta con la opción de crear una tarjeta Visa virtual, la cual funciona y es recibida de igual manera que la tradicional, para efectuar pagos online, también se puede solicitar la tarjeta física, para poder realizar compras en comercios o retirar dinero en efectivo de cajeros, ambas tarjetas se brindan de forma gratuita.

Transferencias: Se permite realizar transferencias, enviando o recibiendo dinero, con otros usuarios y con no usuarios.

Billetera virtual: Naranja X es una billetera virtual con la cual se permite ingresar dinero por transferencia, en una sucursal naranja o por Pago Fácil, como también retirarlo por cajero automático.

Cadena de Valor

Para realizar el siguiente análisis se utilizará la herramienta Cadena de Valor, con la cual se describirá el modo en el que se desarrollan las acciones y actividades de la empresa, abarcando todas las partes del proceso.

Actividades Primarias:

Logística de entrada: Naranja posee un sistema de logística interna avanzado. Cuenta con un Centro de Defensa de Ciberseguridad, el cual se encarga de la seguridad, con estrategias como “Zero- Day” y “Zero Trust”, los cuales permiten hacer controles de todos los equipos propios y de terceros que interactúan con servicios de la empresa.

Procesos: Dentro de Naranja se cuenta con un manual de procesos detallado de las operaciones, ya sean las de atención al público como las internas. Se incorporaron modelos basados en machine learning que permiten puntuar y predecir casos de riesgo. En situaciones de mora temprana, se pudo segmentar riesgos de clientes e implementar mejores herramientas de cobranza. En esa línea, se desarrollaron nuevos canales de gestión para ofertar productos de financiación, de acuerdo con cada segmento de clientes detectado. Como resultado, se duplicó el valor agregado del proceso para los primeros 30 días de mora, manteniendo las ratios para tramos más avanzados. Con respecto a la mora tardía, también mejoró con esta misma herramienta empleada tanto para la segmentación como para la gestión de la mora. Se obtuvieron resultados positivos para la velocidad del recupero. (Naranja, 2019)

En cuanto a los procesos de vinculación, se solicitan a través de la aplicación o en sucursales; para obtener Naranja X, se debe ingresar a la página online o a la aplicación y acceder con el número de DNI, luego elegir como obtener la clave, ya sea con preguntas de seguridad o a través de un mensaje de texto, luego de esto crear la cuenta con un email y clave.

Logística de salida: Posee una completa red de logística externa, la cual hace principal referencia a que el producto llegue al cliente de manera eficiente. Incorporo un nuevo modelo de atención, con sucursales modernas, las cuales permiten que el cliente tenga una solución resolutive en su primer acercamiento.

Marketing y ventas: Es el área principal para generar una ventaja competitiva, para captar nuevos clientes y fidelizar a los que ya se posee. Naranja constantemente busca alianzas con comercios, promociones y beneficios para sus clientes; como también la innovación en nuevos productos mediante Naranja X. Su progreso se basa en dos ejes, evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes; para cumplir con esto cuentan con marketing digital (con herramientas de *cross-selling*) y la analítica avanzada de datos (con nuevos modelos de *machine learning*).

Postventa: Busca un vínculo cercano con sus clientes, los cuales cuentan con atención las 24hs, ya sea en los centros de ayuda o chat online con asistentes virtuales, como en sucursales o vía telefónica; lo cual logra la cercanía que se busca y les permite interactuar de manera eficiente y segura.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura de la empresa: La compañía cuenta con su casa central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba y con más de 200 sucursales a lo largo del país. En el año 2019 se inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, con atención a la cliente ajustada a la interacción digital, contando con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión, murales de video interactivos y asistencia de los colaboradores.

Administración de recursos humanos: La empresa se diferenció siempre por su cultura. Promoviendo ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse; contando con distintos perfiles, profesionales, edades y múltiples maneras de pensar, añadiendo valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento. Buscan perfiles disruptivos y con visión exponencial en el futuro que aporten nuevas formas de

hacer. Para ello cuentan con programas de liderazgo, de gestión de trabajo en equipo y de atención al cliente, capacitaciones, mediciones del clima laboral muy desarrollados, entre otras acciones. Para Naranja, las personas son el centro de todo, es por esto, que buscan que sus colaboradores puedan desempeñarse de manera cómoda y confiable en sus tareas, y que de esa manera terminen cuidando a los clientes. En el reporte de sustentabilidad 2019, figuran los siguientes puntos importantes:

- Promover ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a mantener diálogos profesionales y abiertos. Contando con diferentes perfiles, profesiones, edades y múltiples formas de pensamiento que agregan valor al trabajo interdisciplinario, ágil y de alto rendimiento.
- Buscan que sus colaboradores estén orgullosos de trabajar en Naranja. Por eso, gestionan el clima e implementan distintas mediciones (Encuesta Naranja, Clima 1 click, entrevistas de clima) con el objetivo de contar con la información necesaria para generar acciones que fomenten el bienestar en cada equipo.
- Su foco está siempre en facilitar la vida de los colaboradores, acercándoles programas, prácticas y herramientas que fomenten su crecimiento profesional y personal, convencidos de que es la manera en que evoluciona la cultura Naranja.
- Naranja es una compañía edificada sobre la responsabilidad, lealtad y honestidad de todos los colaboradores. Están convencidos de la relevancia de asegurar una cultura de la ética, que avale la observancia de reglas, la transparencia en los procedimientos y, conjuntamente, estimule conductas beneficiosas para el bien común. (Naranja, 2019)

Desarrollo de tecnología: La misión de Naranja S.A es “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”, considerando como un factor relevante la tecnología. Cuenta con su web Naranjax.com; como también con un centro de defensa de ciberseguridad que utiliza *machine learning*. El área de seguridad de la información se encuentra alineada a las normas ISO/IEC 27001 e ISO/IES 27005, incorporando el marco de ciberseguridad la ISO/IEC 27032. La empresa registra su base

de datos personales ante la Agencia de Acceso a la Información Pública, cumpliendo la Ley 25326 y sus modificatorias.

Compras y abastecimiento: Naranja elige proveedores nacionales, los cuales se dividen en proveedores de producción y de soporte; contando con más de 4500 activos. La búsqueda y evaluación de los mismos es crítica y se realiza a través de una plataforma de registro y clasificación. Teniendo una política para seleccionar y evaluarlos que incluye criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, gestión medioambiental, derechos humanos y recursos técnicos. Los principales rubros son cobranzas, consultoras, publicidad, servicios de call center, servicios de correo, servicios informáticos y transporte de caudales.

En el anexo 2 se encuentra información sobre los indicadores financieros de la empresa.

Marco Teórico

Se tendrán en cuenta aportes de distintos autores, con el fin de aportar un respaldo teórico sobre los conceptos más relevantes para determinar una propuesta profesional al reporte.

Planificación estratégica

Sainz De Vicuña Ancin (2017) define la planificación estratégica como el plan maestro, el punto de partida del proceso de planificación global, en el que la alta dirección toma las decisiones estratégicas en relación a lo que se hará en los próximos años, para así lograr que la empresa sea competitiva y satisfaga las expectativas de los clientes.

Para Robbins y Coulter (2014) el proceso de administración estratégica es un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias.

La planificación estratégica sustentada en el pensamiento empresarial de Michael E. Porter (2008), postula que el éxito de la empresa se sustentaba en cinco fuerzas primordiales: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entradas de nuevos competidores al sector, la amenaza de sustitutos de nuestros productos y la intensidad de la rivalidad competitiva.

Las estrategias se dividen en función del nivel en corporativas, competitivas y funcionales. Dentro del nivel corporativo, una organización puede optar por diferentes tipos de estrategia: de crecimiento, de estabilidad y de renovación. (Robbins, 2014)

Nivel corporativo

La estrategia de crecimiento consiste en ampliar los productos ofrecidos o atender nuevos mercados, mediante la creación de nuevas unidades de negocio o con las ya existentes. Lo cual es posible que derive en un aumento de los ingresos, en la participación de mercado, o en la cantidad de empleados de la empresa. (Robbins, 2014)

Se pueden diferenciar tres tipos de estrategias de crecimiento; una de estas es la estrategia de desarrollo, que se da cuando se despliegan nuevos productos que pueden ser de interés para sus mercados actuales. (Kotler, 2014)

Nivel competitivo

Las estrategias competitivas se caracterizan por obtener y utilizar ventajas competitivas para fortalecer la posición en el mercado. (Thompson, A. Peteraf, M Gamble, J. Strickland III, A. 2012)

Una empresa utiliza una estrategia de diferenciación cuando ofrece productos únicos y altamente valorados por sus clientes, ya sea por las características distintivas de estos, por una calidad o servicio excepcionalmente altos, mediante una tecnología o diseño innovadores, o gracias a una imagen de marca muy positiva. (Robbins, 2014)

La estrategia de diferenciación puede llevarse a cabo en diferentes aspectos de la organización, puede ser por el diseño, funciones, características, prestaciones, servicio post venta, soporte y atención al cliente, etc. La aplicación de esta estrategia brinda a la organización dos ventajas competitivas: por un lado, permite el aumento del precio, ya que es un bien único; y por el otro, la presencia en el mercado quitando participación a la competencia. (Hill, 2015)

La implementación de esta táctica genera lealtad de los clientes hacia la marca, a la vez que disminuye su sensibilidad al precio, lo cual aumenta los márgenes de rentabilidad y brinda protección contra la competencia. La fidelización de los clientes es un concepto que toma especial relevancia en un mercado con baja barreras de salida, por lo que el factor de diferenciación tiene que basarse en ventajas competitivas difíciles de imitar por parte de los competidores. (Strickland III, 2012).

Nivel Funcional

En el nivel funcional, existe una metodología que combina la estrategia de diferenciación con el enfoque en segmentos de mercado, esta se denomina diferenciación enfocada. Este abordaje es esencial para la implementación eficaz de cualquier plan de marketing, especialmente el marketing dirigido, pensado para centrarse en un grupo específico de consumidores para cada producto. Es importante adaptar la oferta a las necesidades de cada perfil de cliente, y para ello es fundamental segmentar el mercado diferenciando las partes homogéneas que tengan gustos y necesidades en común. (Kotler, 2014).

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con el estudio desarrollado, se establece como objetivo principal el desarrollo e implementación de una nueva unidad de negocios que le permita a la empresa aplicar una estrategia de crecimiento y diferenciación.

Como se puede observar en el gráfico del Anexo 1, Naranja X posee muchos servicios iguales a sus competidores, pero cuenta con la falta de algunos productos emergentes en el mercado, como la tecnología blockchain y la implementación de billetera virtual en cripto activos.

En cuanto al análisis externo, se puede observar que el entorno económico y político del país es inestable, lo que lleva a que resulte difícil proyectar a futuro y esto se refleja en las decisiones que está tomando la sociedad. Los índices financieros son preocupantes, ya que, se observa que los argentinos que quieren resguardar o ahorrar su dinero debido a la alta inflación, tienen limitada la compra de dólares y las tasas de los plazos fijos no llegan a cubrir la tasa de dicho indicador. Este fue uno de los motivos que impulso a la demanda de criptomonedas, debido a que brinda la posibilidad de ahorrar sin contar con las trabas mencionadas anteriormente, este es un mercado en el cual Naranja X no está inmerso y es una posibilidad que no está utilizando.

En base a lo planteado en el análisis del microentorno, se hace referencia al mercado financiero el cual es una industria que cuenta con una amplia cantidad de clientes, lo que hace que dentro de este mercado la competencia sea elevada, por lo que innovan con nuevos productos y servicios constantemente, es por esto, la importancia de que Naranja X mejore su oferta, agregando nuevos productos.

Por otro lado, su misión está enfocada en el crecimiento de nuevos negocios basados en la tecnología, lo que demuestra que la organización se encuentra dispuesta a implementar una estrategia como la que se propone, ya que la misma también abarcaría su cultura que hace principal hincapié en la satisfacción del cliente.

Por todo lo mencionado es que se propone implementar un plan estratégico con objetivos fijos y claros, desarrollando un nuevo producto para lograr ampliar la cartera de clientes, teniendo siempre presente la cultura característica con la que cuenta la empresa.

La estrategia corporativa, será de crecimiento a través del desarrollo de un nuevo producto. El cual consiste en aprovechar la posibilidad de mercado emergente de

criptomonedas, incorporando una billetera virtual de las mismas, ya sean Bitcoin o Ethereum, que forman parte de las más utilizadas. Esta moneda se podrá utilizar tanto para ahorrar, como para disponerla en pagos con Naranja X o realizar compras. Las herramientas serán de fácil uso, permitiéndole su compra o venta a los usuarios, los cuales podrán pagarlas con saldo de su billetera en pesos o con la tarjeta de crédito de la misma compañía. Todas estas operaciones serán realizadas en la blockchain, lo que hace que sean transparentes y seguras.

A nivel competitivo, se buscará una estrategia de diferenciación, teniendo en cuenta, que las Fintech centradas en pagos aun no cuentan con billetera en criptomonedas y las que si cuentan con esta opción no poseen funciones como las de realizar consumos o pagar diferentes servicios; por lo que, al contar Naranja X con ambas opciones logrará diferenciarse y sumar nuevos clientes.

A su vez, la competencia no cuenta con los factores diferenciadores de Naranja X como su cercanía y satisfacción al cliente, su capacitación de personal y su posicionamiento como marca en el mercado. Es por esto, que lo principal a tener en cuenta será el asesoramiento al cliente, lo que hará que se incorporen con mayor facilidad.

Por lo mencionado anteriormente, es que, a nivel funcional el enfoque estará en la cercanía, orientación y asesoramiento al cliente, ya que es un mercado que no cuenta con estos factores, lo que provoca incertidumbre e inseguridad al momento de invertir en criptomonedas. Es por esto, que se propone utilizar un plan de marketing que este dirigido al segmento de clientes que aún no forman parte de este nicho de mercado, buscando ofrecerles una nueva mirada sobre el mismo, brindándoles educación proporcionada por la compañía.

En conclusión, la finalidad de aplicar dicho plan estratégico en Naranja X, es brindarle distintas herramientas para lograr el crecimiento en el mediano y largo plazo; definiendo objetivos en un cierto lapso de tiempo y con acciones a ejecutar para lograr el objetivo final propuesto. De igual modo, las estrategias propuestas de crecimiento y diferenciación, beneficiaran a la empresa con un mejor posicionamiento en el mercado, explotando los recursos internos con los que cuenta.

Plan de implementación

Propuesta

Se propone la incorporación de un nuevo producto enfocado en lo tecnológico, basándose en la misión de la empresa “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”. A su vez, la estrategia para que el producto llegue a los clientes busca reforzar su visión y propósito, enfocados en ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, manteniendo su cultura de diferenciación de cercanía con los clientes brindándoles la mejor atención. Por último, para aportar al crecimiento de la empresa, incluir un producto que cuenta con una combinación de opciones que no existe en el mercado actualmente, en una sola aplicación.

En conclusión, la misión, visión y propósito de la empresa son coherentes con las metas a alcanzar en esta propuesta, sin necesidad de modificarlos.

Objetivo General

Aumentar un 45% la cantidad de clientes de Naranja X para finales del año 2025, a través del desarrollo de un nuevo producto con base tecnológica.

Justificación: El incremento de usuarios Fintech es del 23% anual; con respecto a las fintechs que incorporaron una billetera virtual de criptomonedas en el último tiempo, lograron captar aproximadamente al 40% de sus usuarios en el nuevo mercado. Considerando las tasas analizadas y el crecimiento de usuarios de los últimos años en la aplicación Naranja X, se llegaría a captar 2.250.000 clientes para fines de 2025, teniendo en cuenta solo el crecimiento del sector Fintech. Se buscará aprovechar la diferenciación respecto a lo que ofrecen los demás competidores y así lograr capturar usuarios que utilizan otras aplicaciones.

El objetivo mínimo es de 2.250.000 usuarios para el año 2025, considerando que la competencia en el sector es alta. Dentro del mercado Fintech, Naranja X está dentro de las aplicaciones de servicios financieros con mayor crecimiento (Anexo 4), por lo cual, al incorporar un nuevo producto se lograría aumentar su posicionamiento dentro del mercado.

Objetivos Específicos

1. Aumentar un 15% la cantidad de clientes por año (750.000 clientes en base a los actuales 5 millones) convirtiéndolos en usuarios de la billetera virtual

de criptomonedas en la aplicación, la cual estará disponible en el segundo trimestre de 2023.

Justificación: Se busca fidelizar a clientes actuales, que podrán acceder al nuevo producto ofrecido por Naranja X y además sumar nuevos clientes. Teniendo en cuenta que la empresa no posee actualmente un producto superador y diferente a los ofrecidos por la competencia, y que el mercado Fintech tiene una baja barrera de entrada, la forma más óptima de capturar clientes es ofreciendo un producto superador al de la competencia en el corto plazo. El tiempo que se tarda en crear una aplicación oscila entre los 4 y 6 meses, es por esto que el lanzamiento está planificado para fines de junio de 2023.

El mercado fintech se compone de 30 millones de usuarios, dentro de los cuales al menos 5 millones son usuarios de Naranja X, conformando un 16,5% aproximado de participación.

En base a las mencionadas justificaciones de mercado, incrementando a razón de 750.000 clientes por año, comenzando en 2023, se aseguraría el cumplimiento del objetivo general.

2. Obtener un 70% de satisfacción de los clientes para diciembre 2023 y sostenerlo los próximos tres años.

Justificación: La satisfacción del cliente es el indicador principal para la estrategia de diferenciación que se plantea, ya que es un factor sumamente importante para proteger la barrera de salida de clientes. Como ya se planteó anteriormente en el reporte, la empresa cuenta con las herramientas para conservar la lealtad del cliente, como así también, lograr implementar de forma correcta la estrategia de diferenciación, teniendo como principal objetivo la cercanía con el cliente, logrando una ventaja superior a la competencia.

3. Alcanzar un reconocimiento en el mercado de criptomonedas del 10% por año, a través de un plan de marketing con estrategia de diferenciación.

Justificación: Dentro del mercado de criptomonedas existen 2.5 millones de usuarios, lo que representa aproximadamente el 5% de la población del país entre los 25 y 39 años. Para lograr el crecimiento de clientes propuestos, es importante sumar usuarios que actualmente ya forman parte del nicho criptomonedas, el cual

todavía no es utilizado por la empresa. Teniendo en cuenta lo mencionado, se puede aproximar que dentro de los actuales 5 millones de usuarios de Naranja X, al menos 300.000 forman parte de este nicho de mercado. Aplicando un plan de marketing enfocado en una estrategia de diferenciación, se busca captar al menos un 10% (250.000) de estos actuales usuarios de criptomonedas a la aplicación Naranja X.

Alcance

Alcance geográfico: La propuesta está diseñada para ser aplicada en todo el territorio argentino.

Alcance temporal: El periodo de implementación es de 3 años, comprendiendo entre noviembre de 2022 y diciembre de 2025.

Planes de acción

Para realizar la propuesta, se elabora un plan de acción para cada objetivo específico, con las actividades que se llevarán a cabo detalladas.

Plan de acción 1: Corresponde al proceso de terciarización para el desarrollo del nuevo producto en la aplicación de Naranja X y como participaran las diferentes áreas de la empresa. El lapso de tiempo comprende desde el comienzo de la planificación, el lanzamiento del producto y la campaña de marketing post lanzamiento.

PLAN DE ACCIÓN 1								
DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	ÁREA				
Solicitar presupuestos a empresas especializadas en desarrollo de software para App	01/11/2022	01/12/2022	Dpto. de compras y contrataciones	Área de compras y contrataciones	Internet, computadoras	-	-	Seguendo con el mismo modelo de evaluación de proveedores de NX
Establecer el tipo de información que debe brindarse del nuevo producto de la App al área de Analítica Avanzada de Datos	01/12/2022	01/01/2023	Jefe del centro de defensa de ciberseguridad	Centro de defensa de la seguridad y Gerencia de la seguridad de la información	Computadoras, internet, sala de reuniones	-	-	Determinar los datos relevantes para la seguridad de la información
Crear un Dpto. Crypto encargado del funcionamiento del nuevo producto	01/01/2023	01/02/2023	Dir. Comercial, gerente de seg. de la información y legales	Área comercial, de seg. de la información y de legales	Internet, computadoras, sala de reuniones	-	\$ 86.595.773,30	Anexo 5
Selección de la empresa software y contratación	01/12/2022	01/01/2023	Dpto. de compras y contrataciones	Área de compras y contrataciones	Computadoras, internet, sala de reuniones	-	\$ 14.379.778	Cálculos de costos en el Anexo 5
Definir los elementos y el diseño del nuevo producto	01/12/2022	01/02/2023	Equipo de operaciones de sistemas y comercial	Área de operaciones de sistemas y comercial	Software de diseño, computadoras, internet	Empresa de software seleccionada		
Establecer aspectos de funciones, diseño y seguridad del nuevo producto	01/12/2022	01/01/2023	Jefe de auditoría, Dpto. Crypto	Comité de Auditoría, control y prevención del lavado de dinero y la integridad de la información	Computadoras, internet, sala de reuniones			
Desarrollo del MVP (producto mínimo viable)	01/01/2023	01/03/2023	-	-	-			
Revisión del MVP y posibles mejoras	01/03/2023	01/04/2023	Equipo de operaciones de sistemas y comercial, Dpto. Crypto	Área de operaciones de sistemas y comercial	Computadoras, internet, sala de reuniones			
Finalización del MVP y actualización de la App para Google Store y App Store	01/05/2023	01/06/2023	Equipo de operaciones de sistemas y comercial, Dpto. Crypto	Área de operaciones de sistemas y comercial	-			
Planificar una campaña de marketing para el nuevo producto	01/02/2023	01/06/2023	Gerente de marketing	Área de marketing	Computadoras, internet, sala de reuniones	-	-	-
Implementación del plan de marketing	01/06/2023	31/12/2025	Gerente de marketing	Área de marketing	-	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Plan de acción 2: Este plan está enfocado a la estrategia de diferenciación propuesta, en la cual lo principal es el acompañamiento y asesoría al cliente, para esto los colaboradores de la empresa deben estar capacitados para poder cumplir con el objetivo durante todo el proceso del consumo del servicio. Será importante realizar una correcta campaña de marketing resaltando las virtudes diferenciadoras de la empresa en cuanto a su competencia, haciendo que las mismas logren rentabilidad.

PLAN DE ACCION 2								
DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCIARIZACION	RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	AREA				
Realizar una reunión para comunicar la estrategia que se llevara a cabo	01/11/2022	04/12/2022	-	-	Sala de reuniones, internet, computadoras	-	-	-
Comunicar los objetivos por área de manera precisa y por escrito	05/11/2022	01/12/2022	Dir. General, Dir. Comercial, de operaciones y de sistemas	Dir. General, Área comercial, de operaciones y de sistemas	Computadoras, internet, sala de reuniones	-	-	Marcar el aporte fundamental de los colaboradores para que la estrategia de diferenciación propuesta se garantice
Diseñar un plan de capacitación para el 2023	05/11/2022	01/01/2023	Gerente de RR.HH	Área de RR.HH	Internet, computadoras	Consultoras de capacitaciones que ya son proveedores de NX	\$17.954.305 (45% de incremento en el presupuesto de capacitaciones)	Cálculos de costo en el Anexo 6
Confeccionar una lista de empleados seleccionados para capacitar	01/01/2023	01/02/2023						
Realizar el plan de capacitación	01/12/2022	01/02/2023						
Implementar una estrategia de marketing enfocada en comunicar los beneficios del nuevo producto	01/06/2023	31/12/2025	Gerente de RR.HH	Área de RR.HH	Computadoras, internet, sala de reuniones	-	-	-
Realizar encuestas semestrales de experiencia del cliente	01/05/2023	31/12/2025	-	-	-	Consultora de mercado	\$ 373.861.786,94	Anexo 6
Coordinar reuniones semestrales para informar y analizar los resultados obtenidos de la estrategia	01/06/2023	31/12/2025	Dir. General, Dir. Comercial, de operaciones y de sistemas, Gerente de RR.HH	Área de RR.HH, comercial, de operaciones, de seg. de la información	Computadoras, internet, sala de reuniones	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Plan de acción 3: En este caso la estrategia de diferenciación se enfocará en el mercado de criptomonedas. En este plan las capacitaciones estarán enfocadas en dicho mercado y sus servicios, por ende, se contratará un consultor externo especializado en el tema. Se busca que el conocimiento adquirido por los colaboradores añada una propuesta de valor al poder asesorar al cliente respecto al producto ofrecido, lo que lograra la diferenciación buscada respecto a la competencia. El plan de marketing será dirigido al público de este segmento de mercado (usuarios entre los 25 y 39 años), el objetivo es lograr el conocimiento del producto ya terminado para establecer una propuesta de valor

con enfoque en la cercanía y el asesoramiento al cliente. Además, se contará con un centro de atención online y telefónico, extra al ya utilizado, que se utilizará solo para los clientes de este nuevo mercado.

PLAN DE ACCION 3								
DESCRIPCION	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCERIZACION	RECURSOS ECONOMICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	RESPONSABLE	AREA				
Proponer las condiciones para contratar un centro de asesoramiento especializado en el mercado de criptomonedas	01/12/2022	01/01/2023	Gerente de RR.HH	Área de RR.HH	Sala de reuniones, internet, computadoras	-	-	Buscar la eficiencia, el profesionalismo, conocimiento y empatía como pilares fundamentales
Sumar una línea de atención al cliente en el servicios de call center que se encargue del asesoramiento telefónico sobre el servicios de criptomonedas	01/01/2023	01/02/2023	Gerente de RR.HH, Gerente comercial	Área comercial, Área de RR.HH	-	Call Center (actual proveedor de NX)	\$ 171.100.000	Presupuesto en Anexo 7
Realizar la capacitación del equipo encargado del nuevo servicio de criptomonedas	01/03/2023	01/05/2023	Dpto. Crypto	Dpto. Crypto	Internet, computadoras	Consultor especializado en criptomonedas	\$ 29.478.210,29	Cálculos de costo en el Anexo 7
Deteminar el publico objetivo y diseñar el plan de marketing específico	01/12/2022	01/06/2023	Gerente de marketing y Dir. Comercial	Área de marketing, comercial	Sala de reuniones, internet, computadoras	-	-	-
Implementar el plan de marketing con estrategia de diferenciación	01/06/2023	31/12/2025	Gerente de marketing y Dir. Comercial	Área de marketing, comercial	Sala de reuniones, internet, computadoras	-	-	-
Controlar de manera semanal los niveles de operaciones crypto	01/06/2023	31/12/2025	Dpto. Crypto	Dpto. Crypto	Computadoras, internet, sala de reuniones	-	-	-
Realizar reuniones semestrales para controlar el avance del producto	01/06/2023	31/12/2025	Dir. De operaciones, Dir. Comercial, Dpto. Crypto	Área de operaciones, Área comercial, Dpto. Crypto	Sala de reuniones, internet, computadoras	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	Fecha de inicio	Fecha de entrega	2022		2023								2024								2025																			
			4T		1T		2T		3T		4T		1T		2T		3T		4T		1T		2T		3T		4T													
			11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de Acción 1																																								
Búsquedas de empresas software	01/11/2022	01/12/2022																																						
Establecer los objetivos de información	01/12/2022	01/01/2023																																						
Crear Dpto. Crypto	01/01/2023	01/02/2023																																						
Selección y contratación de la empresa	01/12/2022	01/01/2023																																						
Definir los elementos del producto	01/12/2022	01/02/2023																																						
Definiciones de seguridad	01/12/2022	01/01/2023																																						
Desarrollo del MVP	01/01/2023	01/03/2023																																						
Revisión del MVP	01/03/2023	01/04/2023																																						
Finalización del MVP	01/05/2023	01/05/2023																																						
Diseñar plan de marketing	01/02/2023	01/05/2023																																						
Implementar plan de marketing	01/06/2023	31/12/2025																																						
Plan de Acción 2																																								
Reunión de directorio	01/11/2022	04/11/2022																																						
Comunicar los objetivos por áreas	05/11/2022	01/12/2022																																						
Diseñar un plan de capacitación	05/11/2022	01/01/2023																																						
Seleccionar empleados para capacitar	01/01/2023	01/02/2023																																						
Realizar plan de capacitación	01/04/2023	31/12/2025																																						
Implementar una estrategia de marketing	01/06/2023	31/12/2025																																						
Realizar encuestas de experiencia del cliente	01/12/2023	31/12/2025																																						
Reuniones semestrales de directorio	01/06/2023	31/12/2025																																						
Plan de Acción 3																																								
Establecer objetivos del Call Center	01/12/2022	01/01/2023																																						
Contratar equipo de Call Center	01/01/2023	01/02/2023																																						
Capacitación del equipo criptomonedas	01/03/2023	01/05/2023																																						
Realizar segmentación de mercado	01/12/2022	01/05/2023																																						
Diseñar plan de marketing específico	01/12/2022	01/05/2023																																						
Implementar el plan de marketing	01/06/2023	31/12/2025																																						
Controlar los niveles de operación crypto	01/06/2023	31/12/2025																																						
Realizar reuniones semestrales	01/06/2023	31/12/2025																																						

Presupuesto de inversión del proyecto

Presupuesto de inversión del proyecto					
Actividad	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Plan de Acción 1					
Dpto. Crypto	--	\$ 17.651.268,90	\$ 26.244.578,40	\$ 42.699.926	\$ 86.595.773,30
Desarrollo del producto	--	\$ 14.379.778	--	--	\$ 14.379.778
Subtotal	--	\$ 32.031.046,90	\$ 26.244.578,40	\$ 42.699.926,00	\$ 100.975.551,30
Plan de Acción 2					
Capacitaciones	\$ 1.122.144,06	\$ 5.610.720,31	\$ 5.610.720,31	\$ 5.610.720,31	\$ 17.954.304,99
Consultoría	\$ 49.225.217,83	\$ 76.151.410,30	\$ 104.497.581,72	\$ 143.987.577,09	\$ 373.861.786,94
Subtotal	\$ 50.347.361,89	\$ 81.762.130,61	\$ 110.108.302,03	\$ 149.598.297,40	\$ 391.816.091,93
Plan de Acción 3					
Call Center	--	\$ 10.400.000	\$ 50.700.000	\$ 110.000.000	\$ 171.100.000
Consultor Especializado	--	\$ 5.589.209,16	\$ 9.093.643,37	\$ 14.795.358	\$ 29.478.210,29
Subtotal	--	\$ 15.989.209,16	\$ 59.793.643,37	\$ 124.795.357,76	\$ 200.578.210,29
TOTAL	\$ 50.347.361,89	\$ 129.782.386,67	\$ 196.146.523,80	\$ 317.093.581,16	\$ 693.369.853,52

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Financiero

Flujo de Fondos

Flujo de Fondos				
	0	1	2	3
Ingresos		1.878.750.000,0	3.757.500.000,0	5.636.250.000,0
Costos variables		-1.258.762.500,0	-2.517.525.000,0	-3.776.287.500,0
Depreciaciones		-231.123.284,5	-231.123.284,5	-231.123.284,5
Costos fijos		-275.650.078,3	-275.650.078,3	-275.650.078,3
SUBTOTAL		388.864.215,5	1.008.851.715,5	1.628.839.215,5
Impuesto a las ganancias		-136.102.475,4	-353.098.100,4	-570.093.725,4
Depreciaciones		231.123.284,5	231.123.284,5	231.123.284,5
Inversión inicial	-693.369.853,5			
Capital de trabajo	-20.881.422,0			20.881.422
SALDO	-714.251.275,5	483.885.024,6	886.876.899,6	1.310.750.196,6
SALDO ACTUAL	-714.251.275,5	303.757.077,6	349.487.616,1	324.244.489,6
SALDO ACTUAL ACUMULADO	-714.251.275,5	-410.494.197,9	-61.006.581,8	263.237.907,7

Fuente: Elaboración propia

Premisas generales:

1. Se toman como referencia los estados financieros del año 2020.
2. La empresa se financia con recursos propios.
3. Los ingresos y costos incluyen IVA.
4. Se determina el aumento de ingresos según el crecimiento de clientes.

En el anexo 8 se encuentra la información completa sobre el flujo de fondos.

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

VAN	\$ 263.237.907,7
TIR	87%

ROI	
Beneficios	10.579.130.146,5
Costos	693.369.853,5
ROI	1526%

Fuente: Elaboración propia

- VAN: El valor de este indicador es positivo, lo cual implica que el proyecto recupera la inversión inicial y a su vez supera la tasa de referencia Leliq, obteniendo un excedente, en valor actual, de \$388.762.092.

- TIR: Este indicador arroja un resultado positivo, superador a la tasa de referencia Leliq, esto significa que el proyecto recupera la inversión, obteniendo el rendimiento mínimo deseado e incluso obteniendo un excedente. El retorno por cada peso invertido asciende a 87%.
- ROI: En el indicador se obtuvo un resultado del 1526%, el cual indica el rendimiento del proyecto, según la relación entre la inversión y la utilidad. Este indicador es útil compararlo con la inflación acumulada en cada periodo, la cual asciende a 83%, por lo tanto el proyecto cuenta con valores superiores a la inflación.

Conclusión

Luego de realizar el análisis externo e interno, se concluye en que Naranja X no cuenta con lo necesario para competir en el mercado fintech, el cual está en plena etapa de crecimiento. Si bien la empresa ya está posicionada fuertemente, se encuentra inmersa en un mercado con una elevada competitividad, en el que los avances tecnológicos se convirtieron en una nueva exigencia, que para satisfacerla, los competidores logran adaptarse y a su vez aparecen nuevos. Es por esto que se deben mantener los factores que la diferencian y hacen única dentro del mercado fintech.

Teniendo en cuenta esto, la propuesta se basa en las fortalezas de la empresa para mantenerse en el mercado de forma competitiva, reconociendo que para estar a la altura de los avances tecnológicos debe desarrollar un nuevo producto.

Naranja X se encuentra apta para llevar a cabo la propuesta de manera óptima, logrando cumplir con los objetivos planteados. Para esto es fundamental que la empresa mantenga su cultura organizacional que la caracteriza, como también tener presente en todo momento su misión y visión, manteniendo la organización como un todo, para que cada aspecto del plan se incorpore y se lleve a cabo de manera exitosa. A su vez, la conveniencia del plan fue demostrada a través de las variables cuantitativas expresadas en el análisis financiero.

Respecto a la propuesta, es importante que no se dejen de realizar las encuestas semestrales de experiencia del cliente, para poder observar la evolución del proyecto y aprovechar el feedback obtenido de las encuestas, para saber si la propuesta está correctamente encaminada y, en el caso de contar con algún error, poder hacer las correcciones necesarias.

Recomendaciones

Para finalizar, es importante considerar a futuro ampliar aún más la oferta en el desarrollo tecnológico, ya que el mercado financiero está creciendo exponencialmente en este sentido. Lo que se recomienda, concretamente, son nuevas formas de financiación, ofreciendo tasas de interés convenientes tanto para el usuario como para los comercios. Como también considerar alianzas estratégicas con otras entidades financieras, fintech o empresas que se encuentren dentro del sector financiero. Es fundamental, tener en cuenta, mantener los lineamientos estratégicos para todos los planes llevados a cabo, como así también el seguimiento y ajuste de datos.

Por otro lado, se recomienda realizar un fortalecimiento respecto al área de marketing, para en proyectos futuros contar con una campaña de marketing agresiva, poniendo principal foco en el crecimiento tecnológico y la importancia de las redes sociales en la actualidad, lo cual será clave para el éxito.

Es crucial que en las decisiones que tome la empresa, siempre se ponga como foco y se cuide su fuente principal de ingresos, ya que de este modo estará protegiendo el core del negocio y el posicionamiento en el mercado financiero que ya posee.

Referencias

Thompson, A. Peteraf, M Gamble, J. Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.

KAPLAN, S, Robert y NORTON P. David (2000). *Cuadro de Mando Integral*.

Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental

Hornigren Charles. “*Contabilidad de Costos, Un enfoque gerencial*”. Edición Prentice Hall decimosegunda.

Robbins, S. (2014). *Administración*. Pearson

Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.

Universidad Siglo 21. (2022). *Tarjeta Naranja*. Recuperado de: Plataforma CANVAS

El País (2022). *Argentina y el FMI acuerdan la refinanciación de una deuda de 44.000 millones de dólares*. Recuperado de: <https://elpais.com/internacional/2022-01-28/argentina-y-el-fmi-acuerdan-la-refinanciacion-de-una-deuda-de-44000-millones-de-dolares.html>

Agencia EFE (2022). *Argentina aumenta el cepo cambiario para viajes y compras en el exterior*. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/america/economia/argentina-aumenta-el-cepo-cambiario-para-viajes-y-compras-en-exterior/20000011-4850249>

Banco Central de la República Argentina (2022). *Inflación interanual Julio 2022*. Recuperado de: <http://www.bcra.gob.ar/>

El País (2022). *La inflación en Argentina sube hasta el 71% anual y profundiza el malestar social*. Recuperado de: <https://elpais.com/argentina/2022-08-11/la-inflacion-en-argentina-sube-hasta-el-71-anual-y-profundiza-el-malestar-social.html>

Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC) (2022). *Informe de avance del nivel de actividad. Primer trimestre de 2022*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_223DB97C9F39.pdf

Infobae (2022). *Cuanto paga un plazo fijo de \$100.000 con la nueva tasa del 69,50 por ciento*. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2022/08/15/cuanto-paga-un-plazo-fijo-de-100000-con-la-nueva-tasa-del-6950-por-ciento/>

Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC) (2022). *Índice de salarios*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_08_22E084CFACD0.pdf

Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC) (2022). *Trabajo e ingresos*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-31>

The Hindu Business Line (2021). *Pandemic positives for the IT sector*. Recuperado de: <https://www.thehindubusinessline.com/opinion/editorial/pandemic-positives-for-the-it-sector/article32662034.ece>

Harvard Deusto (s.f). *Bitcoin: el impacto de la nueva moneda virtual*. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/bitcoin-el-impacto-de-la-nueva-moneda-virtual>

Marcelo Bastante (2020). *Estudio Fintech 2020 Ecosistema Argentino*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

iProfesional (2022). *Bitcoin y criptomonedas: ¿Cuál es su regulación en la Argentina?* Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/finanzas/362490-bitcoin-y-criptomonedas-cual-es-su-regulacion-en-argentina>

Banco Central de la República Argentina (2021). *Informe de inclusión financiera*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022021.asp>

Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC) (2022). *Tecnologías de información y comunicación*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-71>

Fernando Meaños (2020). *La historia de los 3 emprendedores sub-30 que crearon una Fintech el año pasado y ya consiguieron inversiones por un millón de dólares*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/12/12/la-historia-de-los-3-emprendedores-sub-30-que-crearon-una-fintech-el-ano-pasado-y-ya-consiguieron-inversiones-por-un-millon-de-dolares/>

Santander Rio (2021). *PagoNxt adquiere al socio tecnológico de pagos MIT para acelerar Getnet en México y Latinoamérica*. Recuperado de: <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2021/09/pagonxt-adquiere-al-socio-tecnologico-de-pagos-mit-para-acelerar-getnet-en-mexico-y-latinoamerica>

Anexos

ANEXO 1: Principales competidores

Entre los competidores más importantes se encuentran:

Mercado Pago: Nació siendo el medio de pago de Mercado Libre, y está integrada de manera automática a la tienda online de Mercado Shops o a las ventas individuales de cualquier persona. Además, permite pagar servicios públicos, cargar tarjeta de transporte, pagar en comercios con QR y la opción de cuotas; como también realizar ventas con tarjetas de débito, crédito o pago en efectivo antes de la entrega de la mercadería.

Ualá: Aplicación móvil de gestión financiera que está vinculada a una tarjeta prepaga que se puede usar en todos los comercios y sitios web que acepten MasterCard, dentro y fuera del país. Además de ser una billetera virtual, la compañía otorga prestamos online y cuenta con la opción de invertir a través de la aplicación de fondos comunes de inversión (FCI).

Modo: Plataforma digital que permite cargar todas las cuentas bancarias, tarjetas de crédito y débito con las que cuenta el cliente, de cualquier banco adherido a la aplicación. Al no utilizar plástico, simplifica las operaciones, contando con la opción del pago con QR.

Wibond: Es una *startup* que ofrece un sistema de pago digital que permite a los usuarios pagar en 30 días o en 3 cuotas mensuales con o sin interés, sin la necesidad de tener una tarjeta de crédito.

Brubank: La aplicación móvil desde la que se puede comprar y vender dólares, acceder a servicios de plazos fijos, realizar transferencias, extraer dinero en cajeros, pagar servicios y también incluye la posibilidad de pago en cuotas. Según datos de la *Business Finance*, en 2021 fue la Fintech más utilizada en Argentina.

LemonCash: Se trata de una *startup* que ofrece una tarjeta prepaga Visa Contactless en la cual se puede depositar pesos para luego convertirlos en cualquiera de las criptomonedas habilitadas en la aplicación. En menos de dos años de su lanzamiento oficial se transformó en una de las aplicaciones para celulares más descargadas de su rubro en el país.

Ripio: La billetera virtual o *wallet* en la que se puede comprar y vender criptomonedas con moneda local, como también enviarlas y recibirlas hacia o desde otras *wallets* sin importar su procedencia.

En el siguiente gráfico se pueden observar los principales servicios brindados por las empresas mencionadas anteriormente y por Naranja X. (En verde los servicios que ofrecen y en rojo los que no)

	Mercado Pago	Ualá	Modo	Wibond	Brubank	Lemon Cash	Ripio	Naranja X
Pago con QR	Verde	Rojo	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde
Transferencias entre usuarios	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde
Cargar transporte	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde	Rojo	Rojo	Verde
Pagar servicios	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo	Rojo	Verde
Tarjetas prepagas	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde	Verde	Rojo	Verde
Prestamos	Verde	Verde	Rojo	Rojo	Verde	Rojo	Rojo	Verde
Compra de divisa extranjera	Verde	Verde	Rojo	Rojo	Verde	Rojo	Rojo	Verde
Pago en cuotas	Verde	Verde	Rojo	Verde	Verde	Rojo	Rojo	Verde
Billetera virtual en pesos	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Billetera virtual en criptomonedas	Verde	Rojo	Rojo	Rojo	Verde	Verde	Verde	Rojo

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2: Indicadores financieros relevantes para el análisis interno (con datos de los Estados Financieros Condensados Intermedios al 30 de septiembre de 2020)

INDICADORES FINANCIEROS	
RENTABILIDAD	275,37%
LIQUIDEZ	135,11%
CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS	7,20%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: Conceptos y definiciones relevantes

Blockchain: es una tecnología basada en una cadena de bloques con una base de datos pública y distribuida en la que se registran de forma segura las transacciones que se

van realizando en la red. Es la base tecnológica con la cual funciona el bitcoin y otras criptomonedas.

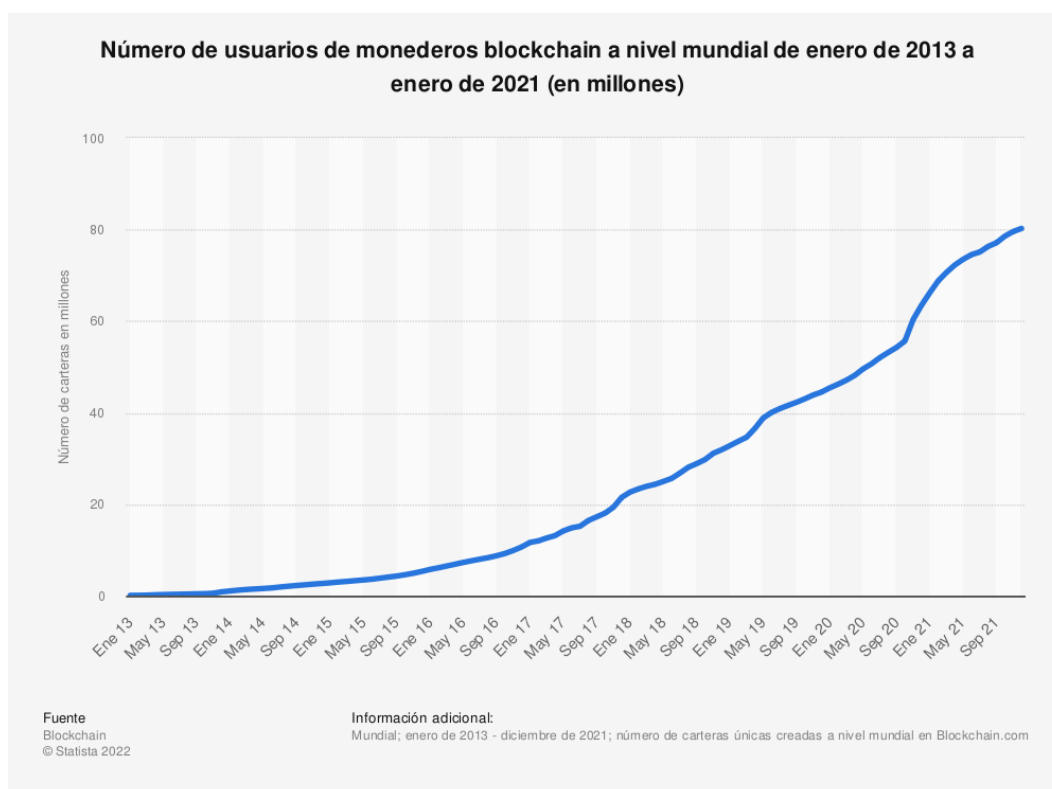
Criptomonedas: es un activo digital que emplea un cifrado criptográfico para garantizar su titularidad y asegurar la integridad de las transacciones, y controlar la creación de unidades adicionales.

Bitcoin: es una moneda electrónica libre y descentralizada que permite la transacción directa sin ningún intermediario. El Bitcoin fue creado por Satoshi Nakamoto en el 2009, junto con el software que lo sustenta.

ANEXO 4: Blockchain y criptomonedas

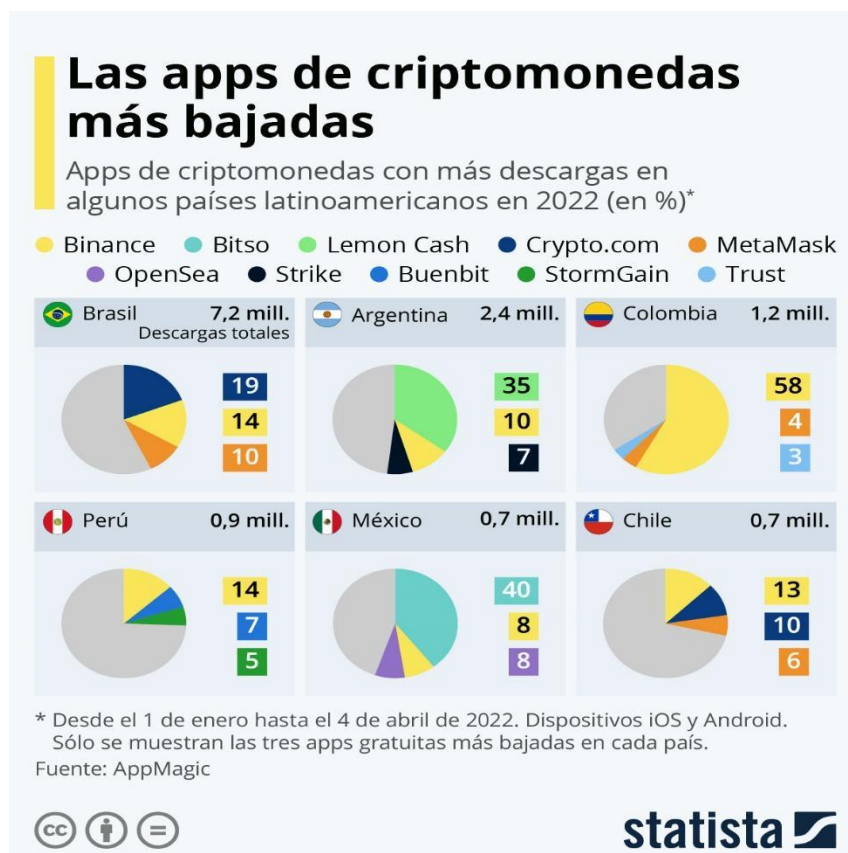
Evolución de usuarios a nivel mundial

En el siguiente gráfico se puede observar el crecimiento de usuarios de criptomonedas, en cuanto al número de monederos blockchain.



Las apps de criptomonedas más utilizadas en Latinoamérica

A continuación, se exponen gráficos sobre la utilización de las fintech de criptomonedas más utilizadas en Latinoamérica en 2022.

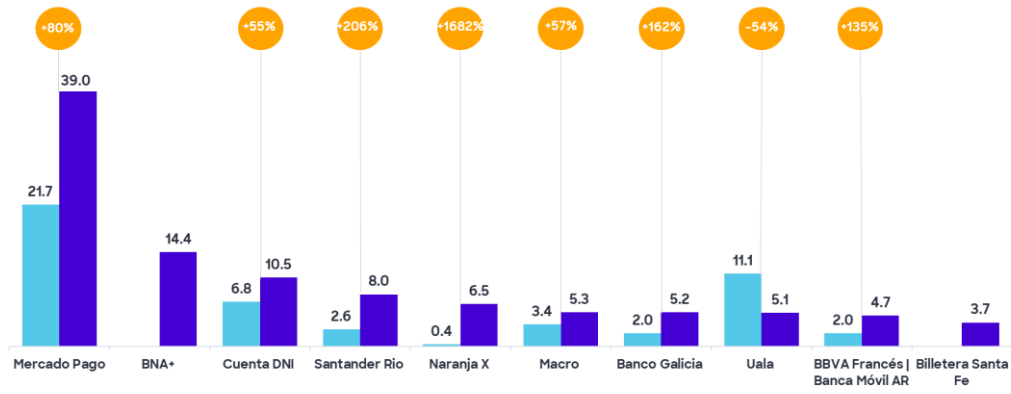


Crecimiento de las aplicaciones de servicios financieros

Crecimiento de las Apps de Servicios Financieros

APLICACIONES: % REACH - MAYO 2020 VS MAYO 2022

% DE CAMBIO



Anexo 5: Presupuesto para el desarrollo del nuevo producto en la app Naranja X

Para el presupuesto desarrollado de la nueva billetera virtual criptomonedas, producto que será parte de la App Naranja X, se recabaron datos de la empresa Firebase, los cuales están expuestos en el siguiente cuadro.

Presupuesto del proyecto para Android y Apple. 6 meses de duración		
Descripción	Cantidad	Monto
Producers y Arquitectos	2	\$ 2.500.000
Programadores Frontend	2	\$ 1.900.000
Programadores Backend	3	\$ 2.880.000
Quality Control (Tester Senior)	2	\$ 2.500.000
Dispositivos (dos gamas por testeo)	2 (gama media)	\$ 100.000
	2 (gama alta)	\$ 400.000
Licencia Play Store	1	\$ 3.987,50
SUBTOTAL ANDROID		\$ 10.283.988
Programadores Backend	3	\$ 2.880.000
Dispositivos (dos gamas por testeo)	2 (gama media)	\$ 300.000
	2 (gama alta)	\$ 900.000
Licencia App Store	1	\$ 15.790,50
SUBTOTAL APPLE		\$ 4.095.790,50
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 14.379.778,00
	cotización 1 usd: \$159,50	usd 90.155,34

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto para el Departamento Crypto

Se considera necesario crear un equipo de trabajo encargado de todo lo relacionado con la billetera virtual de criptomonedas. El mismo debe estar directamente involucrado con todas las áreas de la empresa. Este departamento será el encargado del control y avance del proyecto.

El equipo estará formado por un jefe y cuatro colaboradores. Para calcular el presupuesto estimativo del Departamento, se realizó la búsqueda de un salario de supervisor y un jefe de procesos. El periodo de prueba estimado en el plan de acción 1 es de un mes.

Sueldo mensual de un Jefe de Proceso en 2022	Sueldo mensual de un Supervisor en 2022	Sueldo mensual del equipo Crypto
\$ 240.794	\$ 160.000	\$ 400.794

Año	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Costo del equipo durante el proyecto	\$ 1.520.612,20	\$ 16.130.656,70	\$ 26.244.578,40	\$ 42.699.926	\$ 86.595.773,30

*Ajuste según lo proyectado por REM (BCRA 2022)

Fuente: *Elaboración propia*



Fuente: <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/index.htm>



Fuente: <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/index.htm>

Anexo 6: Presupuestos capacitaciones y consultoría

Dentro de los gastos ya existentes en capacitación, el nuevo servicio ofrecido por Naranja X formara parte del presupuesto. Por lo tanto, se propone incrementar un 45% el presupuesto en capacitación, asignado al proyecto.



Fuente: Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufB0>

Cálculo de presupuesto en capacitaciones	
Inversión en capacitación en 2019	\$ 22.567.000
Total presupuesto para capacitaciones 2023, ajustado por inflación según REM	\$ 39.898.456
Incremental presupuesto para el proyecto de un 45% para 2023	\$ 17.954.305

Fuente: Elaboración propia en base a datos Canvas 2022

Presupuesto estimado en consultoría para Plan de Acción 2

Contando con los costos totales de la organización en el año 2020 en consultoría, se estimaron los costos respecto a los clientes de Naranja X, los cuales se incrementan teniendo en cuenta el aumento de clientes hasta el año 2025.

Rubro	2020	2022	2023	2024	2025
Consultoría	\$ 308.916.441	\$ 586.014.489	\$ 1.036.073.616,774	\$ 1.685.691.774	\$ 2.742.620.516,30

Proyección de clientes	2020	2022	2023	2024	2025
Clientes NX	-	5.000.000	5.750.000	6.500.000	7.250.000
Clientes actuales	-	5.000.000			
Incremento objetivo del proyecto	-		750.000	750.000	750.000

Estimado NX (proporción clientes)	2020	2022	2023	2024	2025
Consultoría	-	\$ 87.902.174,70	\$ 155.411.042,47	\$ 248.803.766,10	\$ 411.393.077,44

Fuente: Elaboración propia en base a datos Canvas 2022

Del total, solo una parte será designada para el proyecto, ya que Naranja X seguirá ofreciendo los productos con los que ya cuenta.

En el año de lanzamiento del producto se utilizan más recursos económicos, de tal modo se establece el siguiente presupuesto:

Asignación para el proyecto	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Porcentaje del gasto	80%	70%	60%	50%	
Consultoría	\$ 70.321.739,76	\$ 108.787.729,72	\$ 149.282.259,66	\$ 205.696.538,72	\$ 534.088.267,86

Fuente: Elaboración propia

A su vez, cada plan de acción cuenta con un alcance diferente; siendo el segundo plan el que posee mayor alcance y en el que se utilizara este recurso. De tal modo y teniendo en cuenta las distribuciones temporales, se presenta el siguiente presupuesto:

Asignación para el proyecto	2022	2023	2024	2025	TOTAL
Consultoría					
Plan de acción 2	\$ 49.225.217,83	\$ 76.151.410,30	\$ 104.497.581,72	\$ 143.987.577,09	\$ 373.861.786,94

Fuente: Elaboración propia

Inflación proyectada REM

El cuadro que se presenta a continuación corresponde al relevamiento de expectativas de mercado (REM) realizado por el BCRA. Para el 2025 se estima el mismo valor que en el 2024, que sería 62,7%.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM jul-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jul-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	90,2	+14,2 (5)	89,7	+13,0 (15)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	83,7	+15,0 (5)	83,1	+14,5 (5)
2023	var. % i.a.; dic-23	76,6	+12,0 (5)	76,8	+10,7 (13)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	72,9	+12,9 (11)	72,7	+10,5 (5)
2024	var. % i.a.; dic-24	60,0	+9,8 (6)	62,7	+7,0 (7)

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

Fuente: REM - BCRA (jul-22)

En la siguiente tabla se muestra el valor que se tomó como base para los cálculos realizados anteriormente:

Abogados	\$ 57.373.266,96
Cobranzas	\$ 295.351.604,50
Consultoras	\$ 308.916.441,79
Empresas de seguridad	\$ 39.016.184,74
Empresas serv. telefónicos	\$ 87.772.105,14
Imprentas	\$ 46.536.479,72
Inmobiliaria	\$ 10.209.837,07
Publicidad	\$ 192.504.179,60
Seguros	\$ 3.167.255,84
Servicios de call center	\$ 298.101.570,14
Servicios de correo	\$ 285.181.391,47
Servicios empresariales	\$ 99.755.330,62
Servicios informáticos	\$ 224.932.443,64
Transportes de caudales	\$ 232.195.973,18
Otros	\$ 1.706.694.597,74
Total	\$ 3.887.708.662,15

Fuente: Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>

Anexo 7: Presupuestos promedio de contratar a un consultor y Presupuestos para gastos de Call Center plan de acción 3

Se realizó la búsqueda del costo mensual de un consultor, y se calculó el costo promedio a lo largo del proyecto, teniendo en cuenta los índices REM.

Sueldo mensual de un Consultor en 2022
\$ 138.963

Año	2023	2024	2025	TOTAL
Costo del consultor durante el proyecto	\$ 5.589.209,16	\$ 9.093.643,37	\$ 14.795.358	\$ 29.478.210,29

Fuente: Elaboración propia



Fuente: <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/index.htm>

Presupuestos para gastos de Call Center plan de acción 3

Teniendo en cuenta el costo total en call center de Naranja X, se calcula el costo por cliente (\$59) y se lo duplica (\$118) considerando que el aumento de clientes del proyecto demande mayores recursos debido a las características del producto. Luego se calcula según valores REM y se multiplica por el costo promedio según la cantidad de clientes objetivos del plan de acción 3.

Facturacion total NX	2020
Call Center	\$ 298.101.570
Cientes actuales	5.000.000
Costo promedio por cliente	\$ 59
Costo promedio por cliente al 200%	\$ 118

Presupuesto estimado Call Center	2023	2024	2025	TOTAL
Costo promedio por cliente	\$ 208	\$ 338	\$ 550	
Cientes objetivos plan de accion 3	50.000	150.000	200.000	
Costo incremental para plan de accion 3	\$ 10.400.000	\$ 50.700.000	\$ 110.000.000	\$ 171.100.000

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra el valor que se utilizó como base para los cálculos realizados anteriormente:

Abogados	\$ 57.373.266,96
Cobranzas	\$ 295.351.604,50
Consultoras	\$ 308.916.441,79
Empresas de seguridad	\$ 39.016.184,74
Empresas serv. telefónicos	\$ 87.772.105,14
Imprentas	\$ 46.536.479,72
Inmobiliaria	\$ 10.209.837,07
Publicidad	\$ 192.504.179,60
Seguros	\$ 3.167.255,84
Servicios de call center	\$ 298.101.570,14
Servicios de correo	\$ 285.181.391,47
Servicios empresariales	\$ 99.755.330,62
Servicios informáticos	\$ 224.932.443,64
Transportes de caudales	\$ 232.195.973,18
Otros	\$ 1.706.694.597,74
Total	\$ 3.887.708.662,15

Fuente: Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>

Anexo 8: Flujo de Fondos completo

CAPM (Capital Asset Pricing Model)	
$K = R_f + (R_m - R_f) \times \beta$	
$K = 50\% + (60\% - 50\%) \times 0,93$	
K	59,30%

	15%	15%	15%
	1	2	3
Q clientes	750.000	1.500.000	2.250.000

Horizonte Plan.	3
ACTIVO Cte.	72.708.156,00
PASIVO Cte.	51.826.734,0
Precio de venta	2.505
Cv	67%
Inversión	693.369.853,5
Vida útil	3
K	59,30%
T	35%

CAPITAL DE TRABAJO	20.881.422,0
--------------------	--------------

Flujo de Fondos				
	0	1	2	3
Ingresos		1.878.750.000,0	3.757.500.000,0	5.636.250.000,0
Costos variables		-1.258.762.500,0	-2.517.525.000,0	-3.776.287.500,0
Depreciaciones		-231.123.284,5	-231.123.284,5	-231.123.284,5
Costos fijos		-275.650.078,3	-275.650.078,3	-275.650.078,3
SUBTOTAL		388.864.215,5	1.008.851.715,5	1.628.839.215,5
Impuesto a las ganancias		-136.102.475,4	-353.098.100,4	-570.093.725,4
Depreciaciones		231.123.284,5	231.123.284,5	231.123.284,5
Inversión inicial	-693.369.853,5			
Capital de trabajo	-20.881.422,0			20.881.422
SALDO	-714.251.275,5	483.885.024,6	886.876.899,6	1.310.750.196,6
SALDO ACTUAL	-714.251.275,5	303.757.077,6	349.487.616,1	324.244.489,6
SALDO ACTUAL ACUMULADO	-714.251.275,5	-410.494.197,9	-61.006.581,8	263.237.907,7

VAN	\$ 263.237.907,7
TIR	87%

ROI	
Beneficios	10.579.130.146,5
Costos	693.369.853,5
ROI	1526%

Fuente: Elaboración propia

Flujo de Fondos proyectado por inflación

Flujo de Fondos Proyectado				
	0	1	2	3
Inflación proyectada según REM (BCRA 2022)		76,80%	62,70%	62,70%
Ingresos		3.321.630.000,00	6.113.452.500,00	9.170.178.750,00
Inversión Inicial	693.369.853,5	1.225.877.901,02	1.994.503.344,97	3.245.056.942,26
Saldo	-714.251.275,5	855.508.723,45	568.616.351,44	2.132.590.569,83

Fuente: Elaboración propia