

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado: Reporte de caso

Carrera: Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica en Tarjeta Naranja

Autor: Matías Ezequiel Puig

DNI: 36.763.624

Legajo: VADM022218

Córdoba, julio del 2023

Planificación estratégica en Tarjeta Naranja

Resumen

En el presente informe se presentará una planificación estratégica para la unidad de negocios Naranja X, la cual forma parte de Tarjeta Naranja. El objetivo principal de esta planificación es incrementar la captación de clientes en un mercado cada vez más competitivo, a través de la implementación de innovaciones tecnológicas y la incorporación de nuevas funcionalidades en la plataforma. Una de las propuestas clave es brindar a los clientes la posibilidad de realizar inversiones en la bolsa y Fondos Comunes de Inversión (FCI), ofreciendo así una mayor variedad de opciones para maximizar sus ganancias. Asimismo, se contempla la inclusión de servicios de asesoramiento por parte de profesionales calificados, con el fin de brindar un apoyo especializado a los clientes en sus decisiones de inversión. Además de estas funcionalidades, se buscará fortalecer la oferta existente de la billetera virtual. Se busca satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecerles una experiencia única en la plataforma. Con un enfoque en la innovación y la excelencia en el servicio al cliente, Naranja X está preparada para enfrentar los desafíos del mercado y lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

Palabras clave: Tarjeta Naranja, Fondo común de inversión, billetera virtual, asesoramiento

Abstract

This report presents a strategic plan for the business unit Naranja X, which is part of Tarjeta Naranja. The main objective of this plan is to increase customer acquisition in an increasingly competitive market by implementing technological innovations and incorporating new features into the platform. One key proposal is to offer customers the opportunity to make investments in the stock market and Mutual Funds (FCI), thereby providing a greater variety of options to maximize their earnings. Additionally, the inclusion of advisory services by qualified professionals is considered, aiming to provide specialized support to customers in their investment decisions. In addition to these functionalities, efforts will be made to strengthen the existing offering of the virtual wallet. The aim is to meet the needs of customers and provide them with a unique experience on the platform. With a focus on innovation and excellence in customer service, Naranja X is well-positioned to face market challenges and achieve sustainable growth over time.

Keywords: Tarjeta Naranja, Mutual Fund Investment, virtual wallet, advisory.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 5 |
| Análisis de situación..... | 7 |
| Macroentorno: Análisis PESTEL..... | 7 |
| Factores políticos..... | 7 |
| Factores económicos..... | 8 |
| Factores sociales | 8 |
| Factores tecnológicos | 9 |
| Factores ecológicos..... | 9 |
| Factores legales..... | 9 |
| Microentorno..... | 10 |
| Las 5 Fuerzas de Porter | 10 |
| Poder de negociación de los proveedores..... | 10 |
| Amenaza de nuevos competidores entrantes | 11 |
| Amenaza de nuevos productos sustitutos | 13 |
| Análisis interno: Cadena de valor | 14 |
| Infraestructura de la empresa..... | 14 |
| Análisis de Mercado..... | 16 |
| Matriz de Ansoff | 17 |
| Marco teórico | 19 |
| Diagnóstico y discusión..... | 22 |
| Declaración del problema..... | 22 |
| Justificación del problema..... | 22 |
| Conclusión diagnóstica | 23 |
| Plan de implementación | 24 |
| Propuesta..... | 24 |

| | |
|--|-----------|
| Objetivo general | 25 |
| Objetivos específicos..... | 25 |
| Alcance geográfico de la propuesta | 28 |
| Alcance temporal de la propuesta | 28 |
| Planes de acción..... | 28 |
| Plan de acción 1..... | 28 |
| Plan de acción 2..... | 29 |
| Plan de acción 3..... | 31 |
| Diagrama de Gantt | 32 |
| Flujo de fondos | 33 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | 34 |
| Recomendaciones profesionales | 35 |
| Bibliografía | 36 |
| Anexos | 42 |
| Anexo I. Incidencia de la pobreza y la indigencia: | 42 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Plan de acción 1. | 29 |
| Tabla 2. Plan de acción 2. | 30 |
| Tabla 3. Presupuesto de sueldo de programadores. | 30 |
| Tabla 4. Presupuesto de sueldo de operadores de bolsa. | 30 |
| Tabla 5. Plan de acción 3. | 31 |
| Tabla 6. Flujo de fondos. | 33 |

Tarjeta Naranja – Planificación Estratégica

Introducción

En el presente trabajo se realizará la elaboración de una Planificación Estratégica para Tarjeta Naranja, con la finalidad de aumentar su rentabilidad actual y atraer a un nuevo grupo de consumidores, como respuesta al avance de la competencia y al contexto cambiante generado por la pandemia del COVID-19.

En los últimos tiempos, se ha producido un incremento en el uso de billeteras digitales en el mercado financiero debido al auge de las tecnologías financieras (FinTech) (Bloomberg, 2021), el cual se espera que continúe en aumento. La pandemia del COVID-19 favoreció este aumento debido a que, incluso el gobierno argentino, promovió el uso de estas billeteras digitales. Esto se debe a que ofrecen ventajas como la gestión del dinero, control de gastos, mayor seguridad y comodidad, mejor seguimiento del historial crediticio, y la capacidad de administrar inversiones de forma totalmente virtual sin necesidad de visitar una entidad bancaria, o de tener dinero en efectivo o una tarjeta de crédito (Argentina.gov.ar, 2022). Estas Fintech compiten con las unidades más tradicionales del mercado financiero al brindar tecnología más ágil y flexible.

A través de Naranja X, Tarjeta Naranja se ha sumado al mercado de billeteras virtuales, lo que le permite competir con otras opciones como Mercado Pago, Modo, y Cuenta DNI (Naranja X, 2022). No obstante, en 2021, Mercado Pago amplió su oferta y se unió al Banco Industrial para permitir a sus clientes invertir en Fondos Comunes de Inversión (FCI) y obtener rendimientos por dejar su dinero en la billetera virtual. Esto ha cambiado la forma en que se usan estas aplicaciones. Además, cada vez hay más aplicaciones destinadas a la gestión de dinero virtual e incluso a las inversiones virtuales. Por lo tanto, resulta fundamental para estas billeteras virtuales o e-wallets incorporar opciones de inversión en instrumentos financieros de la Bolsa de Valores (BYMA) y la compra y venta de criptomonedas, para no quedarse atrás en un mercado en constante crecimiento (Mercado Pago, 2023).

En 1985, Tarjeta Naranja fue creada como un medio de pago para cuentas corrientes de una tienda deportiva en Córdoba, fundada por David Ruda y Gerardo Asrin. En la actualidad, es una de las principales emisoras de tarjetas de crédito en Argentina y líder en el interior del país. El Banco Galicia se convirtió en su principal accionista en 1995, lo que supuso un gran

avance para la empresa. Hoy en día, cuenta con más de 202 sucursales, incluyendo 154 sucursales provinciales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales (Naranja, 2019).

En el año 2019, Tarjeta Naranja se adaptó a las nuevas tecnologías y lanzó Naranja X, una aplicación que proporciona una cuenta virtual y una tarjeta prepaga gratuitas, sin costos de mantenimiento y accesibles desde dispositivos móviles. Actualmente, la aplicación permite realizar diversas operaciones, como el pago de impuestos, transferencias, solicitud de préstamos, recarga de tarjetas de transporte, y también permite la compra y venta de dólares, unificando todos los servicios de la tarjeta Naranja (Naranja X, 2022).

Durante el año 2020, la llegada de la pandemia de COVID-19 aceleró significativamente el uso de las billeteras virtuales y el dinero electrónico, debido al cierre de bancos y establecimientos comerciales físicos. Muchas pequeñas y medianas empresas (PyMEs) se adaptaron al comercio electrónico y adoptaron billeteras virtuales como Mercado Pago y MODO para procesar pagos en Argentina. Anteriormente, estas empresas solo operaban con efectivo o tarjetas de crédito, sin contar con otras opciones de pago para sus clientes. No solo los individuos, sino también las empresas, aumentaron exponencialmente el uso de estas plataformas (Banco Central de la República Argentina, 2021).

Es importante destacar el incremento en la popularidad de las inversiones virtuales durante la pandemia, que ha sido notable entre la población joven, tanto en la Bolsa como en criptomonedas (La Nación, 2022). Asimismo, se ha producido una migración de las inversiones que antes se realizaban a través de bancos hacia aplicaciones como Binance, Balanz e invertironline.com, lo cual ha aumentado su cuota de mercado en 2020 (Clarín, 2021). Es relevante mencionar que, en la actualidad, no solo compiten con los crypto-wallets nacionales, sino que también tienen que competir con los internacionales como Exodus, Electrum y Mycelium, entre otros (Business Insider, 2022).

Este estudio tiene como objetivo llevar a cabo una planificación estratégica de la aplicación Naranja X para abordar la disminución de usuarios causada por la competencia, aumentar las transacciones de los usuarios y atraer nuevos mercados a través de inversiones en línea, incluyendo la bolsa de valores. Además, busca mantener la base de préstamos y transferencias existentes, fidelizar a los clientes y lograr que migren a la utilización de los nuevos servicios proporcionados.

Análisis de situación

Macroentorno: Análisis PESTEL

Factores políticos

El actual líder del gobierno argentino es el Presidente Alberto Fernández, quien fue elegido en 2019 con el 48% de los votos (10/12/2019- 12/2023) del Partido Justicialista. En el año 2020, durante el primer año de su mandato, comenzó la pandemia global del COVID-19, la cual impulsó a los países del mundo a implementar medidas para limitar la propagación del virus (Infobae, 2022). En este sentido, se tomaron una serie de medidas económicas y sociales en Argentina, con el objetivo de recuperar la economía del país y mitigar las consecuencias de la enfermedad y el colapso del sistema sanitario. Estas medidas incluyeron la provisión de créditos a pequeñas y medianas empresas (PyMEs), la creación del Fondo de Garantía para las PyMES y del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, y la prohibición de despidos y suspensiones por 60 días, entre otras (Naciones Unidas. Argentina, 2020).

En el año 2022, tuvo lugar un conflicto bélico entre Rusia y Ucrania que afectó las relaciones comerciales entre Argentina y Rusia, lo que se tradujo en una caída del comercio bilateral. Este hecho sumado a la devaluación del rublo y las sanciones aplicadas a Rusia por parte de la UE y EEUU, agravaron la situación económica argentina, generando mayor presión inflacionaria (Jaimovich, 2022). Por este motivo, el gobierno argentino implementó una serie de medidas con el objetivo de combatir la inflación y estabilizar la economía del país.

En el mercado financiero no bancario, las empresas deben enfrentar una serie de desafíos que afectan directamente al sector. Además de la necesidad de protegerse frente a los usuarios que cambian sus comportamientos o migran a otras tecnologías debido a las medidas regulatorias, también deben adaptarse a la inflación que impacta fuertemente el mercado. Para mantenerse rentables y vigentes, estas empresas deben evaluar cuidadosamente cómo modificar sus estrategias en el mercado. Sin embargo, es posible que los cambios necesarios alejen a los usuarios de las facilidades que ofrece una compañía financiera no bancaria, en favor de otras opciones disponibles en el mercado que resultan más atractivas debido a la inflación y las medidas políticas para contrarrestarla. Por ejemplo, algunos usuarios podrían optar por utilizar las facilidades de un banco tradicional en lugar de las empresas no bancarias.

Factores económicos

Durante el primer trimestre de 2022, la economía argentina mantuvo su proceso de recuperación iniciado en 2021, y se mantuvo operando en niveles superiores a los de prepandemia, con un aumento en la tasa de inversión que se ubicó en el 20,9%, el nivel más alto desde 2018, según datos del Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2022) y del Banco Mundial (Banco Mundial, 2022). Sin embargo, en marzo de 2022, la inflación aumentó significativamente alcanzando una tasa mensual del 6,7%, lo que es muy elevado en términos históricos y se debe a la suba de las cotizaciones internacionales de las materias primas como resultado de la guerra en Ucrania (BCRA, 2022).

Este aumento de la inflación puede afectar el consumo de los usuarios y hacer que se trasladen a bancos u otras Fintech que ofrecen beneficios en este contexto, o bien, opten por invertir en la bolsa u otras formas de proteger sus ingresos. En este sentido, existe una gran competencia entre aplicaciones que permiten inversiones como Mercadopago o Binance, y aplicaciones bancarias. Además, las Fintech también deben adaptarse a la inflación y evaluar cómo modificar sus estrategias en el mercado para mantenerse rentables y vigentes, a pesar de las medidas políticas para contrarrestarla (BCRA, 2022).

Factores sociales

De acuerdo con Santander, la economía argentina experimentó una recuperación económica en 2021 después de la pandemia de 2020, lo que resultó en una disminución estimada de la tasa de desempleo al 10% (Santander Trade, 2022). Se espera que esta tendencia a la baja continúe en los próximos años, aunque el empleo formal ha aumentado, la informalidad laboral sigue siendo elevada en el país. Según el último informe del INDEC, en el primer trimestre de 2022, la tasa de actividad se situó en el 46,5%, la tasa de empleo en el 43,3% y la tasa de desocupación en el 7,0% (INDEC, 2022). Es probable que, en este contexto de desempleo y elevada informalidad laboral, las Fintech pierdan clientes, lo que subraya la importancia de asegurarse de que sus servicios satisfagan las necesidades de los clientes.

Ante un escenario económico adverso, en el cual la población se ve obligada a ajustar sus gastos y disminuir sus ingresos, es factible que las empresas Fintech sufran la pérdida de sus clientes, por lo que resulta imperativo para ellas garantizar la disponibilidad de los servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios.

Factores tecnológicos

Durante el año 2020, debido a la pandemia y las medidas de aislamiento sanitario, las empresas, especialmente los bancos, se vieron obligados a recurrir a los canales digitales para llegar a sus clientes. Este cambio tuvo un impacto significativo en la economía, favoreciendo ampliamente las transacciones electrónicas y dando lugar a un cambio en la forma de pago. Como resultado, 7 de cada 10 argentinos incorporaron las billeteras virtuales y los códigos QR a sus compras diarias, mientras que el uso de tarjetas de crédito y débito disminuyó. El aumento de los pagos digitales también ha llevado a una mayor trazabilidad financiera y, por lo tanto, a una mayor inclusión financiera (Cronista, 2022).

Debido al auge de las inversiones en línea y el comercio electrónico durante la pandemia del 2020, las empresas y bancos tuvieron que adoptar tecnologías digitales para llegar a sus clientes y satisfacer sus necesidades. Este cambio en el comportamiento del consumidor llevó a una mayor inversión tecnológica en grandes empresas y bancos, así como también impulsó el comercio minorista en línea. Además, las áreas de entretenimiento tuvieron que migrar a experiencias digitales debido a la falta de eventos presenciales, lo que resultó en una mayor necesidad de ciberseguridad para combatir la creciente ciberdelincuencia (EY, 2020).

El aumento de las inversiones en línea ha dado lugar a la aparición de una amplia variedad de plataformas digitales que permiten a los usuarios invertir en criptomonedas o en la bolsa sin necesidad de intermediarios bancarios (BBC, 2021). Este cambio en los hábitos de inversión y el aumento en la adopción de billeteras digitales para la inversión puede representar una amenaza para el sector Fintech, ya que los clientes tienen la opción de adoptar nuevas tecnologías, como la financiación descentralizada que permite la criptomoneda, o de dirigirse a otras empresas que ofrezcan servicios como la inversión en bolsa desde aplicaciones móviles.

Factores ecológicos

En plena crisis climática y de residuos antropológicos, se incrementa el foco en la utilización de medios digitales para evitar la utilización de plástico, así como de reciclaje de las tarjetas ya en circulación (Ecodes, 2023).

Factores legales

Recientemente, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) ha establecido que las instituciones financieras y los Proveedores de Servicios de Pago (PSP) que ofrecen servicios de billetera digital deben registrarse en el Registro de Billeteras Digitales Interoperables y

obtener la certificación correspondiente para poder prestar el servicio. Asimismo, el BCRA ha implementado medidas para detectar actividades sospechosas o inusuales por parte de los usuarios con el fin de mitigar el riesgo de fraude (Banco Central de la República Argentina, 2022).

En el año 2022, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) emitió la comunicación “A” 7506, en la que se prohíbe a las entidades financieras operar con criptomonedas, lo que supuso un revés para los bancos interesados en involucrarse en el mercado de criptoactivos. Sin embargo, la prohibición no se aplicó a ciertos sectores no bancarios, que aún pueden operar con criptomonedas. Aunque los criptoactivos actualmente no están sujetos al Impuesto al Valor Agregado de AFIP, el decreto 380/01 establece que sí están alcanzados por el impuesto al crédito y al débito. A pesar de ello, los criptoactivos continúan siendo una buena opción para aquellos que buscan un refugio para sus ahorros cuando los mercados están en declive –a partir de la Ley de Competitivas (Congreso de la Nación, 2001)–.

Microentorno

Las 5 Fuerzas de Porter

Para abordar un análisis micro se utilizarán las cinco Fuerzas de Porter (Roathermel, 2017).

Poder de negociación de los proveedores

En relación a las administradoras de tarjetas y tarjetas de crédito, se observa un poder de negociación intermedio. Visa (Prisma Medios de Pago), Mastercard y American Express son las principales empresas en la industria y suelen operar en monopolios en la mayoría de los países, fijando las tarifas que afectan a los consumidores. A pesar de esto, las tarifas, tasas de interés y cargos punitivos que cobran son regulados por el BCRA y no por las entidades administradoras, lo que sugiere que la industria se encuentra frente a proveedores con cierto grado de control en la definición de condiciones (Banco Central de la República Argentina, 2022d). En resumen, el poder de negociación de las administradoras de tarjetas y tarjetas de crédito en esta industria se encuentra en un nivel intermedio, ya que tienen cierto grado de control en la definición de condiciones, pero su margen de maniobra está limitado por las regulaciones impuestas por el BCRA.

Poder de negociación de los clientes

La pandemia ha impulsado el crecimiento del sector de las Fintech, lo que ha resultado en una amplia variedad de aplicaciones financieras no bancarias, y como resultado, el poder de negociación de los clientes es alto debido a la gran cantidad de competidores en el mercado (Banco Central de la República Argentina, 2022a). Los clientes tienen múltiples opciones para elegir, incluyendo Bru Bank, Cuenta DNI, Mercadopago, Modo, Binance, Ballanz, entre otros, lo que hace que sea más difícil para las empresas cumplir con los requerimientos y necesidades del cliente.

Esta amplia variedad de opciones dificulta que las empresas cumplan con los requisitos y necesidades de los clientes.

Ante esta situación, muchos bancos no han podido desarrollar soluciones tecnológicas por sí mismos para competir tanto entre ellos como con las billeteras virtuales presentes en el mercado, especialmente MercadoPago. Como resultado, han establecido una alianza estratégica con la aplicación MODO, en la cual participan más de 30 bancos, entre ellos Santander, Macro, Galicia, BBVA, Nación, Ciudad, HSBC, Itaú, Supervielle, Credicoop, Hipotecario, ICBC, Piano, Banco de Córdoba, Patagonia, Comafi, Corrientes, Mariva, Bica, Dino, Banco del Sol, Roela, BST, Santa Fe, Santa Cruz, San Juan y Entre Ríos (TELAM SE, 2022). El objetivo de esta alianza es competir en el mercado, promover la inclusión financiera y ofrecer una alternativa de medios de pago.

En resumen, la industria se enfrenta al desafío de negociar las condiciones de los distintos servicios con clientes que cuentan con una amplia gama de opciones debido al avance tecnológico y la pandemia (Banco Central de la República Argentina, 2022a).

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Aunque las barreras de entrada para convertirse en administrador de tarjetas de crédito son altas debido a la presencia de empresas casi monopolísticas, hay una creciente cantidad de Fintech dedicadas a las inversiones digitales y billeteras online que tienen menos requisitos regulatorios por parte del BCRA (BCRA, 2022d). Por esta razón, la industria está en constante crecimiento, con una amplia competencia gracias a que las billeteras virtuales son una forma de pago ágil y accesible para los consumidores. A pesar de los altos costos de desarrollo y la inversión de tiempo requerida, los clientes enfrentan menos exigencias para usar estas herramientas en comparación con los bancos, lo que las hace muy populares. En resumen, la

baja regulación de las mismas durante la pandemia implicaba que la industria tenía barreras de entrada bajas para nuevos competidores. Pero desde mayo del 2022, el gobierno tomó la decisión de mantener control sobre los servicios de pago, por lo que el Banco Central de la República Argentina (BCRA) ha incrementado progresivamente las regulaciones que rigen estos servicios, imponiendo requisitos cada vez más exigentes para su operación, equiparándolos cada vez más a los bancos comerciales. Esto se debe a la función del BCRA de garantizar la regulación prudencial, estableciendo normas que las entidades financieras no bancarias deben seguir en términos de liquidez, solvencia, gestión de riesgos y controles internos (BCRA, s.f.). Esto implica la implementación de políticas y procedimientos adecuados para asegurar una gestión adecuada de los riesgos financieros. Además, el BCRA se preocupa por la protección al consumidor y establece regulaciones para garantizar que las entidades financieras no bancarias cumplan con estándares adecuados de transparencia, información veraz y prácticas justas en la comercialización de productos financieros. Al aumentar las regulaciones, se reduce la entrada de competidores, si bien Naranja X no contribuyó a estas regulaciones, si obtuvo este beneficio.

Rivalidad entre competidores

A pesar de la existencia de una gran cantidad de empresas compitiendo en el mercado, la relación entre los bancos y las Fintech ha generado una especie de "guerra" debido a las diferencias en términos de impuestos y regulaciones que favorecen a los proveedores financieros sin licencia bancaria. Los bancos tradicionales están sujetos a regulaciones más estrictas, mientras que las Fintech tienen menos obligaciones en sus operaciones. Sin embargo, es común que los bancos no inviertan en mejoras que agreguen valor al usuario o en innovación, o lo hagan a un ritmo más lento (Iupana, 2021). Entre los competidores se encuentran los bancos tradicionales con sus propias billeteras digitales, como IUDÚ del Supervielle, Cuenta DNI del Banco de la Provincia de Buenos Aires, Banco Nación Móvil, MODO billetera de bancos, junto con los bancos digitales como Brubank, Rebanking y Wilobank. También existen billeteras digitales no bancarias, como Mercado Pago, Ualà, BenkoPay, LemonCash, Billetera País, BKR, Miiii, Moni, Naranja X, Pay per TIC, Prex, TodoPago y ValePEI. Además, hay aplicaciones que permiten realizar inversiones fuera del ámbito bancario, como Binance, Balanz e InvertirOnline.

Las recientes regulaciones emitidas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2022) en su circular A "7506" establecen que las empresas que ofrecen servicios de pago y cuentas de pago tienen prohibido llevar a cabo o facilitar a sus clientes operaciones con

activos digitales, incluyendo los criptoactivos, a menos que estén regulados por la autoridad nacional competente y autorizados por el BCRA. Estas regulaciones las equiparan en estos aspectos con los bancos comerciales, que ya estaban sujetos a una prohibición similar desde mayo de 2022.

La nueva normativa aclara que el término "ofertar o facilitar" se refiere a la disponibilidad de botones de compra automatizados para los usuarios. Las personas interesadas deberán realizar la operación por su cuenta. Sin embargo, aunque estas empresas no pueden ofrecer directamente la posibilidad de realizar operaciones con activos digitales, se les permite brindar asesoramiento a sus clientes para que ellos mismos lleven a cabo dichas operaciones. En resumen, la industria presenta una intensa rivalidad entre los competidores, incluyendo a los bancos comerciales.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

En términos de la amenaza de nuevos productos sustitutos, se observa que grandes empresas que tienen el monopolio de varios segmentos del mercado, cuentan con gran capital de inversión y gran volumen de usuarios, no solo a nivel país, sino mundial, lo que les otorga grandes ventajas, como acceso a tecnología más moderna y mano de obra más barata (BCRA, 2022c). El avance de la tecnología ha facilitado el desarrollo y la adopción de estas aplicaciones. La creciente penetración de los teléfonos inteligentes y la disponibilidad de conectividad móvil han permitido que un gran número de personas acceda a servicios financieros digitales. Durante la pandemia, las regulaciones y políticas gubernamentales también han fomentado la proliferación de las billeteras digitales, con el objetivo de promover la inclusión financiera y reducir la brecha de acceso a servicios financieros. Las billeteras digitales se han presentado como una solución eficiente y accesible para alcanzar estos objetivos. En la actualidad, debido al incremento en la rigurosidad de las regulaciones aplicadas a estas instituciones por parte del BCRA, se ha vuelto más desafiante competir en el mercado. La prohibición de las criptomonedas y una mayor regulación en las inversiones en dólares dificultan la capacidad de las empresas para establecer diferenciación y destacarse en el sector.

Las billeteras digitales representan una clara amenaza para los medios de pago tradicionales, ya que poco a poco se van ganando terreno en el mercado y se hacen más masivas, lo que implica que los consumidores cada vez utilizan menos el efectivo y las tarjetas de crédito y débito (Ámbito, 2021b).

Análisis interno: Cadena de valor

Infraestructura de la empresa

Recursos humanos: En cuanto a los recursos humanos, Naranja cuenta con 3800 colaboradores en su plantilla. Se destaca que la empresa no discrimina en términos de género a la hora de establecer salarios y la gran mayoría de los contratos son por tiempo indeterminado. Además, la empresa tiene una gran cantidad de empleados millennials (58%) y un porcentaje significativo de mujeres (61%). El ambiente laboral es muy positivo y la compañía ha sido reconocida con el segundo lugar en el ranking internacional Great Place To Work. Para la organización, resulta fundamental trabajar en equipos interdisciplinarios, los cuales son denominados "tribus" y se encargan de cumplir diferentes objetivos (Naranja, 2019).

Desarrollo de tecnología: La empresa Tarjeta Naranja ha establecido como principio fundamental el uso de tecnología que sea fácil, intuitiva y simplifique los procesos. Para lograrlo, ha hecho avances significativos en la adopción de tecnología, incluyendo el desarrollo de la aplicación Naranja X, y se encuentra trabajando en el aumento de la seguridad de sus aplicaciones mediante la alineación al principio de "Zero Trust" y el lanzamiento de nuevos productos, como su plataforma de e-commerce (Naranja, 2019). Además, la empresa ha asignado recursos humanos específicos a estos objetivos, como se señala en su "Memoria 2020", que incluyen los Centros de Excelencia en Arquitectura y Seguridad de la Información. También ha realizado desarrollos tecnológicos, como la actualización y rediseño de funcionalidades en Naranja Online, incluyendo el simulador de compras, gestión de datos, recargas, activación, PIN y denuncia de tarjetas (Naranja, 2020).

Compras: La compañía mantiene relaciones comerciales con proveedores situados en Argentina, contando con una extensa red de más de 4000 proveedores que se encuentran distribuidos en las diferentes provincias del país. Según datos proporcionados por la empresa, el 98% de los gastos de la compañía destinados a proveedores se dirige a proveedores locales, lo que refleja el compromiso con el mercado interno. Según los datos financieros del año 2019, los gastos totales en proveedores ascendieron a 8.597.621.761 (Naranja, 2019).

Logística Interna: La empresa Naranja dispone de proveedores para su aprovisionamiento, lo cual ha sido previamente mencionado en el apartado correspondiente a Compras en su informe (Naranja, 2019). La compañía también cuenta con un equipo de

recursos humanos especializados en el área de productos, el cual forma parte de su tribu "Producto" (Naranja, 2020).

Operación: En relación a las operaciones que son centrales para Tarjeta Naranja, la empresa cuenta con un equipo de recursos humanos asignados para esta tarea, y estos se dividen en diferentes tribus, incluyendo la tribu "producto", que se encarga de impulsar una variedad de servicios y productos, como Tienda Naranja, Préstamos, Seguros y Asistencias, Viajes Naranja, Productos Editoriales y Débitos Automáticos. También se encuentra la tribu "servicing", que se enfoca en garantizar los medios de pago del resumen de cuenta y la recaudación, estrategias de mora y cobranza, prevención del fraude, resolución de problemas y la oferta de productos de financiación. Además, existe la tribu "canales asistidos", que planifica las ventas, evoluciona las prácticas del Centro de Contacto y las herramientas de autogestión, y favorece la migración. Otras tribus son "adquiriencia", que brinda soluciones simples para personas con actividad comercial, optimiza sus cobros y contribuye a la generación de ingresos; "customer experience", que busca promover una experiencia consistente, atractiva y que exceda las expectativas de los clientes y del mercado para potenciar los resultados del negocio; "agilidad", que co-crea soluciones organizacionales con el negocio para la entrega de valor y promueve la transformación ágil en Naranja; y "riesgo de crédito", que se encarga de asegurar una cartera saludable a través de una gestión integral del riesgo de crédito (Naranja, 2020). Es importante destacar que esta área es una de las que genera mayor valor para Tarjeta Naranja.

Logística Externa: En la organización de Tarjeta Naranja, la gestión de la logística externa está incluida en la tribu "Visión, Cliente y Tarjeta", la cual se divide en distintos grupos, y tiene como objetivo principal impulsar y gestionar las ventas, emitir y entregar las tarjetas a los clientes, fomentar el consumo y prevenir la baja de los mismos, y ofrecer promociones personalizadas (Naranja, 2020).

Marketing: Tarjeta Naranja cuenta con una tribu específica orientada al marketing, cuya misión es: "posicionar la marca y maximizar el tráfico y las ventas en los canales digitales, aumentar el conocimiento de nuestra propuesta de valor, planes, promociones y productos; como así también, aumentar la autogestión de los clientes" (Naranja, 2020).

Servicio. La tribu "customer experience" tiene como finalidad prevenir la baja del cliente. También, realizan programas de fidelización, ¡como el programa "Quiero!". Del mismo modo,

realizan retroalimentaciones periódicas por parte de clientes a través de programas como “La Voz del Cliente Relacional de Marca”, con periodicidad semestral (Naranja, 2020).

Análisis de Mercado

La economía argentina ha estado lidiando con una inflación persistente en los últimos años, con el inicio de este año registrando una tasa de inflación cercana al 100% interanual (INDEC, 2023). El mes de abril no fue una excepción, ya que los precios se elevaron aún más frente al dólar, presentando una enorme volatilidad (Infobae, 2023). Esta alta inflación ha llevado a los mercados financieros a tener que adaptarse rápidamente a la situación económica cambiante.

Como resultado, es muy probable que el nuevo mercado financiero en Argentina tienda a utilizar criptomonedas como una forma de protegerse contra la inflación y reducir la volatilidad de la moneda local. Además, las criptomonedas ofrecen una forma de inversión alternativa que puede resultar atractiva para los inversores que buscan diversificar sus carteras y minimizar el riesgo asociado a las fluctuaciones de la moneda. En resumen, la alta inflación en Argentina y la necesidad de adaptación de los mercados financieros están impulsando el crecimiento de la criptomoneda como una alternativa viable para los inversores en el país.

Matriz de Ansoff

| Productos | | |
|-----------|--|---|
| | Actuales | Nuevos |
| Actuales | La utilización del capital depositado por el cliente en un Fondo Común de Inversión con el fin de obtener ganancias meramente por haber efectuado el depósito constituye una medida que favorece al cliente en la lucha contra la inflación | Desarrollar una versión renovada de la plataforma que incluya mejoras en su diseño y facilidad de uso para brindar una experiencia más satisfactoria a los clientes. |
| | Incrementar la inversión en estrategias de marketing con el propósito de obtener una mayor fidelización. | Agregar la opción de compraventa de criptomonedas e inversión en bolsa de valores con el fin de aumentar el grado de aceptación en el mercado |
| | Aumentar la cantidad de depósitos a corto plazo a través de la implementación de diversas promociones, ofertas y descuentos que fomenten una mayor lealtad de los clientes. En este sentido, se hace uso del método conocido como "la voz del cliente" para identificar y satisfacer sus requerimientos. | La inclusión de especialistas idóneos que le permitan al cliente operar en la Bolsa y ofrecer asesoría financiera, para ayudarles a gestionar sus finanzas personales, promueve la educación financiera de los clientes. |
| Nuevos | Aumentar la presencia en las redes sociales: Utilizar plataformas como Facebook, Twitter o Instagram para promocionar la billetera digital y llegar a un amplio público | La inclusión de la compraventa de criptomonedas supone la entrada de la aplicación y la tarjeta a un mercado caracterizado por un perfil demográfico más juvenil y arriesgado, que se muestra dispuesto a asumir niveles elevados de riesgo |

| | | |
|--|---|---|
| | | con el objetivo de alcanzar un rendimiento óptimo. |
| | Utilizar plataformas publicitarias como Google Ads o Facebook Ads para llegar a un público nuevo y aumentar el conocimiento de la billetera digital, lo que permite también incluir el mercado Internacional. | Facilitar la integración de grupos excluidos del sistema financiero convencional y tecnológico, dado que los requisitos para la apertura de una cuenta son menos rigurosos. |

Incrementar la participación en el mercado actual: En cumplimiento con las regulaciones establecidas por el BCRA, que exigen una reserva del 100% de los depósitos en las cuentas monedero, se brinda al cliente la oportunidad de recibir intereses por sus depósitos sin requerir de su intervención. El capital depositado es invertido en un fondo común de inversión, el cual puede ser retirado por el cliente en cualquier momento. Así, el cliente obtiene un beneficio al elegir la marca y al mismo tiempo se le brinda una alternativa para combatir el impacto de la inflación. Además, emplear la retroalimentación proporcionada por los clientes, conocida como "la voz del cliente", para aumentar los acuerdos con marcas y proporcionar descuentos y ofertas que satisfagan las necesidades de los clientes. Esto puede incluir descuentos en supermercados, destinos turísticos, entre otros.

Desarrollar nuevos productos para el mercado actual: Es preciso realizar una actualización de la aplicación para poder implementar inversiones en la bolsa y la compra-venta de criptomonedas, resulta imperativo mejorar la experiencia del usuario en su uso, así como facilitar su accesibilidad a todos los niveles educativos. Es necesario, entonces, adaptar la aplicación para hacerla más inclusiva y amigable para todos los usuarios.

La integración de la criptomoneda y la bolsa de valores fomenta la lealtad del cliente actual, ofreciendo un servicio superior que evita su fuga a los competidores. Además, para participar en la bolsa, es esencial contar con la asesoría de un especialista competente, quien también tendrá como meta brindar al cliente recomendaciones respecto a sus finanzas personales y cómo enfrentar el problema de la inflación.

Incrementar la participación del Producto en un mercado nuevo: Naranja X y Tarjeta Naranja buscan aumentar su presencia en un mercado nuevo a través de la introducción de mejoras en la experiencia del usuario para satisfacer las necesidades de los clientes en ese mercado. Para lograr esta expansión, es necesaria una campaña de marketing estratégica que promueva los nuevos productos y aumente la cuota de mercado. Para ello se propone la inversión en Google ads y aumentar la presencia en las redes sociales.

Diversificar hacia nuevos mercados y productos: Se busca mediante la incorporación de criptomonedas e inversiones en la bolsa atraer a un público más joven y con mayor apetito por el riesgo en sus inversiones. La regulación vigente permite que las e-wallets requieran menos requisitos para la apertura de cuentas y la adquisición de activos, lo que favorece la inclusión de sectores excluidos del mercado financiero tradicional, no solo en el mercado informal sino también brindando mayores facilidades a monotributistas y autónomos, al disminuir los requisitos. Esta estrategia funcionaría como es una combinación del desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Marco teórico

En esta sección se analizará el marco teórico a partir del cual se abordará la solución planteada, a partir de la incorporación y análisis de distintos autores.

La planificación estratégica se erige como una valiosa herramienta de gestión en el proceso de toma de decisiones. Su aplicación se enfoca en alcanzar una adecuada adaptación a los cambios y en atender las exigencias impuestas por el entorno en el que se desenvuelve una organización. Asimismo, su implementación se traduce en la optimización de la eficiencia y efectividad de la entidad, así como en la mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece (Armijo, 2011).

En el mismo sentido, según las investigaciones de Sainz de Vicuña Ancín (2012), se identifican diversos motivos que respaldan la necesidad de llevar a cabo un plan estratégico en el seno de una organización. En primer lugar, el plan estratégico permite establecer un proyecto empresarial sólido para el futuro, proporcionando un marco que engloba todas las decisiones estratégicas de la organización. Esto posibilita la toma de decisiones actuales dentro de un contexto de actuación a largo plazo. Además, el plan estratégico confiere a la empresa una misión que satisface las expectativas de los grupos de interés y facilita la identificación y definición de los objetivos a largo plazo de la organización. Asimismo, la elaboración de un

plan de comunicación en el marco del plan estratégico contribuye a transmitir la identidad corporativa de la empresa. Además, el plan estratégico permite profesionalizar la gestión de la Dirección, definir las funciones y responsabilidades en los niveles clave de la organización, coordinar el proceso de toma de decisiones y garantizar la competitividad de la empresa en el mercado actual (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

La planificación estratégica es un proceso continuo y dinámico que requiere una retroalimentación constante sobre el desempeño de las estrategias implementadas (Armijo, 2011). Requiere de los siguientes pasos:

- Establecer la misión de la empresa: ¿quiénes somos? ¿Qué hacemos y para quién?
- Establecer la visión de la empresa: ¿cuáles son los valores de la organización?
- Definir los objetivos estratégicos: ¿dónde queremos ir? ¿qué resultados queremos lograr?
- Definir las estrategias: ¿cómo llegaremos?
- Medir los logros y evaluar el desempeño: ¿cómo se mide el desempeño logrado?

En este sentido, Sainz de Vicuña Ancín (2012) agrega pasos necesarios para llevar la planificación estratégica adelante:

- La estrategia para lograr los resultados planeados debe ser seleccionada de manera eficaz y eficiente. Se debe: definir la organización adecuada, desarrollar presupuestos, motivar a las personas, desarrollar el sistema de gestión e información y ejercer liderazgo.
- Al evaluar los resultados, se debe evaluar la situación y realizar los ajustes necesarios para corregir la dirección hacia los objetivos, considerando los aprendizajes y las condiciones cambiantes del entorno.

Una vez alcanzado este punto, es imprescindible llevar a cabo una estratificación en función de los diferentes niveles organizacionales de la institución, asegurando que se implementen las acciones necesarias de acuerdo con los objetivos establecidos (Armijo, 2011). En la alta dirección, es fundamental realizar la planificación, utilizando como indicadores los resultados finales e intermedios en relación con los objetivos estratégicos. En el nivel directivo, se debe llevar a cabo el control de gestión, utilizando como indicadores los resultados intermedios, así como las mediciones de eficiencia, eficacia, economía de recursos y calidad. Por último, en el nivel operativo, se debe realizar el control de actividades, utilizando como indicadores la gestión de insumos, productos, productos intermedios, entre otros aspectos relevantes (Armijo, 2011). A su vez, según el autor (Armijo, 2011), los objetivos estratégicos deben cumplir con ciertas características: deben señalar y expresar un logro que evidencia un

cambio o transformación; deben expresar resultados en términos concretos; deben responder a una necesidad concreta de la misión organizacional; entre otros.

De acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín (2012), se deben traducir las estrategias en términos operativos, lo cual puede lograrse mediante el empleo de herramientas como el Cuadro de Mando Integral. Esta traducción implica convertir cada estrategia en un conjunto de estrategias operativas y, a su vez, estas últimas en planes de acción con acciones específicas, responsables designados e indicadores de seguimiento para evaluar su ejecución y resultados. Esta metodología permite asegurar la implementación efectiva de las estrategias en la práctica operativa de la organización (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Por otro lado, la implementación inadecuada de la planificación estratégica puede acarrear desventajas significativas. Según Johnson, Scholes y Whittington (2006), este enfoque es particularmente efectivo cuando los directivos poseen un conocimiento detallado de cada unidad de negocio o nivel inferior de la organización. Sin embargo, en situaciones opuestas, este estilo de planificación puede resultar perjudicial, ya que las decisiones tomadas por los niveles superiores de la organización podrían obstaculizar el desarrollo de áreas de negocio que no se comprenden adecuadamente, al dirigir las acciones inapropiadas. Además, esta centralización de decisiones puede generar altos costos operativos debido a la burocratización, al tiempo que disminuye la motivación de los niveles inferiores de la organización al sentir que se les imponen estrategias desde niveles superiores (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

Asimismo, se destaca en la literatura académica, según los autores Johnson, Scholes y Whittington (2006), la existencia de posibles problemas recurrentes al llevar a cabo una planificación estratégica. Uno de ellos radica en que los directivos encargados de su implementación puedan encontrarse ocupados y delegar la responsabilidad de cuestiones estratégicas en consultores o especialistas, quienes en ocasiones carecen del poder necesario para lograr resultados efectivos. Otro desafío reside en que el proceso de planificación pueda resultar abrumador, superando la capacidad del personal o incumpliendo los lineamientos establecidos. Además, existe el riesgo de que la planificación se vuelva excesivamente detallada, perdiendo así su importancia estratégica debido a un exceso de información y la dificultad de identificar la relevante. Por último, una planificación excesivamente rígida puede generar una estructura organizativa inflexible que obstaculice la innovación.

Existe un consenso entre los distintos estudiosos en relación a la importancia fundamental de la planificación estratégica para lograr la adaptación a los cambios del mercado. Según estos autores, dicha planificación debe abarcar de manera integral todas las áreas de la

organización, permitiendo así una adaptación efectiva a un mercado en constante evolución y crecientemente exigente.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

A partir del análisis efectuado, se puede constatar que el sector Fintech experimenta un creciente nivel de competencia, atribuible tanto a la simplificación de los requisitos para la implementación de billeteras virtuales por parte de las empresas, como a la creciente popularidad de las inversiones en línea y las criptomonedas. Como resultado, Naranja X se enfrenta al riesgo potencial de perder clientes en un futuro cercano y medio, ya que estos podrían optar por otras compañías que ofrezcan servicios adicionales que actualmente no se encuentran disponibles en Naranja X, como por ejemplo, opciones de inversión. Esta situación se ve agravada por los cambios en el comportamiento de los consumidores como consecuencia de la pandemia.

En vista de la situación actual, es importante destacar que Naranja X presenta una oferta diversificada de servicios que abarcan desde pagos con código QR, pago de impuestos y servicios, hasta el uso de su tarjeta naranja para compras y solicitudes de préstamos. No obstante, es relevante mencionar que estos productos han alcanzado una amplia difusión y también se encuentran disponibles en las billeteras digitales de otras empresas competidoras como Mercado Pago, Modo, Cuenta DNI, entre otras.

Sin embargo, las billeteras virtuales existentes han logrado integrar inversiones en sus servicios en muy escasa medida, y aún menos han incorporado las criptomonedas. Dada la intensa competencia en el mercado, resulta crucial que Naranja X encuentre una manera de distinguirse del resto con el fin de atraer a más clientes del sector.

Es necesario que Naranja diversifique, tanto accediendo a un nuevo mercado, que es la juventud que invierte en estas nuevas opciones financieras; así como también agregar nuevos productos de inversión a los existentes.

Justificación del problema

Tras el análisis realizado, Tarjeta Naranja se encuentra frente a una serie de desafíos considerables, dado que la pandemia ha tenido un impacto significativo en varios aspectos del mercado. Por un lado, ha habido un incremento en la cantidad de clientes potenciales debido a

los cambios en las necesidades y comportamientos de compra ocasionados por la crisis económica. Este contexto ha llevado a una mayor preferencia por las compras de necesidades básicas y una disminución en las adquisiciones de bienes considerados no esenciales. Además, los clientes están buscando alternativas de financiación más accesibles en medio de la recesión económica, lo que ha generado un aumento en la demanda de opciones de inversión como los criptoactivos y la bolsa de valores, en respuesta a la alta inflación y la necesidad de proteger los ahorros frente a la pérdida de poder adquisitivo. Es importante destacar que estas nuevas formas de inversión no se encuentran disponibles en la oferta de servicios de Tarjeta Naranja, lo que representa una limitación adicional para la empresa en términos de competitividad en el mercado actual.

Esta situación se desarrolla en un contexto en el cual no todos los individuos reúnen los requisitos necesarios para acceder a los servicios bancarios tradicionales. En el caso de obtener un préstamo bancario, se exige la condición de ser un empleado formal, ya sea a través de un vínculo laboral dependiente o como monotributista y autónomo. Esta restricción limita el acceso al sistema financiero para aquellos trabajadores informales. Sin embargo, las billeteras virtuales han surgido como una alternativa disruptiva a este sistema convencional, ofreciendo la posibilidad de captar a aquellos clientes que hasta ahora no han podido participar en el ámbito financiero. Este segmento de clientes potenciales podría ser atraído por la competencia, y en la actualidad, muchos de ellos están optando por utilizar plataformas como Binance y Ripio para invertir sus ahorros.

En este contexto, Tarjeta Naranja exhibe diversas ventajas significativas, gracias a su capacidad de adaptación a los cambios del mercado y a su habilidad para capitalizar las oportunidades emergentes, consolidándose como uno de los actores principales en la emisión de tarjetas no bancarias a nivel nacional. La atención al cliente sobresaliente, la personalización del servicio y la amabilidad se han destacado como atributos distintivos de su oferta. Sin embargo, en la actualidad, se requieren otras cualidades adicionales para enfrentar la amenaza planteada por el crecimiento exponencial de las empresas Fintech y las opciones de inversión que no están a su disposición.

Conclusión diagnóstica

Ante el desafío planteado por el crecimiento de tecnologías y competidores emergentes, así como las necesidades de financiamiento y las restricciones económicas de los clientes, resulta imperativo llevar a cabo una planificación estratégica que aborde estas demandas a

través de la billetera virtual. El objetivo primordial radica en atraer nuevos clientes y fidelizar a los actuales. En este sentido, se propone la implementación de una estrategia que permita aprovechar de forma eficiente las oportunidades del mercado, mediante la incorporación de funcionalidades para operar en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (ByMA) dentro de las mismas aplicaciones existentes. Esta propuesta estratégica busca diferenciar aún más a Naranja X de su competencia, ofreciendo servicios más integrales y adaptados a las nuevas necesidades económicas de los clientes. Además, se sugiere asignar a los clientes operadores de bolsa (con idoneidad) que continúen promoviendo la cultura de Naranja X, brindando una atención excelente y orientándolos en sus inversiones tanto en la bolsa como en criptomonedas.

Con esta estrategia, se espera captar a clientes más jóvenes, quienes muestran una creciente tendencia a invertir en criptomonedas, así como a trabajadores informales que anteriormente habían sido excluidos del sistema financiero. Según datos del periódico El Cronista (2022), esta población representa más del 36% de la población económicamente activa ocupada en Argentina.

De este modo, la estrategia puesta es una diversificación de mercado, alcanzando a la población más joven que ha ingresado en el mundo financiero durante y luego de la pandemia, así como también generar un nuevo producto dentro de Naranja.

Plan de implementación

Propuesta

Después de llevar a cabo los análisis correspondientes, se puede deducir que Tarjeta Naranja requiere atraer a más clientes, lo cual implicaría diferenciarse de otros productos similares presentes en el mercado, tanto de las tarjetas prepagas como de las billeteras virtuales. Por lo tanto, se sugiere que su billetera virtual Naranja X incorpore la opción de inversiones en la bolsa y eventualmente criptomonedas (cuando sean reguladas y aprobadas por el BCRA), convirtiéndose así en una aplicación “monedero” de su tipo que ofrece dichas características.

Esta funcionalidad se basaría en la creación de una cuenta adicional aparte de la cuenta principal utilizada para las transacciones habituales del cliente, denominada ‘pot’ (por ‘saving pot’, una cuenta destinada a ahorros). Dicha cuenta se emplearía para ahorros o fondos que se deseen utilizar con una finalidad diferente al uso regular (puede ser usada como cuenta comitente y no tiene costo alguno). Los usuarios transferirían los fondos que deseen utilizar a esta cuenta y, a partir de ese punto, podrían invertir en la bolsa (como lo hacen plataformas

como [invertironline.com](https://www.invertironline.com) o Balanz), teniendo la opción de invertir en Fondos Comunes de Inversión de bajo y mediano riesgo, acciones y bonos. Además, podrían realizar inversiones utilizando la tarjeta de la marca.

Es importante tener en cuenta que esta opción solo estaría disponible durante el horario de negociación de la bolsa en Argentina, es decir, de 9 a 15 horas, de lunes a viernes.

Del mismo modo, se busca profundizar la estrategia actual de Tarjeta Naranja y su estrecha relación con el cliente para incorporar un servicio de asesoramiento proporcionado por profesionales calificados en inversiones. En este enfoque, se daría importancia a la "voz del cliente", consultando sus necesidades y ofreciéndole orientación en inversiones en la bolsa que sean pertinentes y beneficiosas para él.

Objetivo general

El objetivo principal es incrementar la base de clientes en al menos un millón para el 31 de diciembre de 2026, a través de la implementación de inversiones en la bolsa y asesoramiento al cliente a través de la aplicación Naranja X. Esto se traduciría en un aumento de al menos el 10% en la rentabilidad de Naranja X, diferenciándose así de sus competidores.

Justificación:

La incorporación de estas nuevas funcionalidades en Naranja X, junto con el uso de Tarjeta Naranja como medio de pago, permitiría atraer tanto a nuevos clientes como a inversionistas de riesgo moderado. Además, se aprovecharía el interés de los usuarios más jóvenes en estas inversiones, el cual ha aumentado durante la pandemia. Esto posibilitaría el incremento de al menos un millón de nuevos clientes y la fidelización de los 5,5 millones de clientes actuales. Los jóvenes están buscando alternativas de inversión para proteger sus ahorros de la inflación, y las criptomonedas les ofrecen la posibilidad de adquirir un activo ligado al valor del dólar que pueden reinvertir de diversas formas. Por otro lado, las operaciones en la bolsa atraen a un grupo de inversores más tradicionales. Tarjeta Naranja, al ser una empresa establecida y la tercera más importante del país, puede aprovechar su reputación y prestigio para atraer rápidamente nuevos usuarios.

Objetivos específicos

Para lograr el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1) Captación del equipo de trabajo de 25 programadores y 4 operadores de bolsa para el 31 de diciembre del 2023.

Se propone la contratación de un equipo de trabajo compuesto por al menos 25 profesionales altamente calificados en el campo de sistemas o disciplinas afines, quienes posean experiencia previa en proyectos de desarrollo de naturaleza similar, con el objetivo principal de garantizar el cumplimiento de los desarrollos previstos para la aplicación Naranja X. Además, se sugiere la contratación de al menos 4 especialistas capacitados específicamente en el ámbito de inversiones en la Bolsa y Mercados de Buenos Aires (BYMA), con el propósito de ofrecer servicios de operación y asesoramiento en esta área, y que contribuyan a establecer las definiciones informáticas necesarias para la adecuación de la aplicación a esta nueva funcionalidad. La contratación debe estar finalizada para el 31 de diciembre de 2023.

Justificación:

La introducción de nuevas tecnologías en la aplicación requiere de un equipo de trabajo especializado que pueda abordar los desafíos técnicos y realizar los ajustes necesarios en el sistema. Estos nuevos empleados, con títulos universitarios en sistemas o carreras afines, aportarán conocimientos actualizados y experiencia relevante, lo que permitirá un desarrollo eficiente y de calidad en Naranja X.

Además, para asegurar una transición exitosa hacia la implementación de las nuevas funcionalidades en la aplicación, es fundamental proporcionar capacitación tanto al personal actual como al nuevo equipo. Los empleados actuales deben ser capacitados en aspectos básicos relacionados con las nuevas tecnologías y operaciones que se llevarán a cabo en la aplicación.

2) Desarrollar y modificar la aplicación Naranja X para incorporar inversiones en la bolsa, logrando un producto mínimo viable (MVP) del 70% para el primero de julio del 2024.

Se plantea el desarrollo de una versión beta (producto mínimo viable) de la aplicación Naranja X, que permita las inversiones en la bolsa, con una fecha objetivo de lanzamiento para el primero de julio de 2024 (un 70% terminada). Posteriormente, se seguirá trabajando en su mejora y expansión de forma iterativa durante todo el año, con el fin de tener la versión finalizada para el 31 de diciembre del mismo año.

Justificación:

La rapidez en el desarrollo de la aplicación es fundamental debido a la competencia existente en el sector, donde las barreras de entrada son bajas. Actualmente, se estima que aproximadamente 43.7 millones de personas utilizan dinero virtual, y Naranja X representa alrededor del 12% de este mercado. Por lo tanto, es imprescindible avanzar rápidamente en el desarrollo para mantenerse competitivo en este entorno dinámico.

Para lograr cumplir con los plazos establecidos, es crucial finalizar el proceso de contratación de los profesionales informáticos a fines de diciembre, de manera que puedan comenzar a trabajar en el desarrollo de la aplicación lo antes posible.

3) Realizar una campaña de marketing para captar 400.000 usuarios nuevos para fines del año 2026

Se plantea la implementación de una campaña de marketing que permita alcanzar al menos el 40% de los usuarios nuevos propuestos para el 31 de diciembre de 2026. Lo que se traduciría en un aumento del 10% de los ingresos iniciales al final del año 2026.

Justificación:

Esta campaña de marketing estará especialmente diseñada para atraer a los usuarios identificados en el mercado en crecimiento y aprovechar las oportunidades generadas por la inclusión de sectores antes no bancarizados, que se vieron potenciados durante la pandemia. Se busca captar la atención de estos usuarios y mostrarles los beneficios y oportunidades que ofrece Naranja X como plataforma de inversión y trading.

Una metodología clave será aprovechar la base de usuarios existente en Tarjeta Naranja para promover la utilización de la aplicación Naranja X. Se realizarán acciones de marketing dirigidas a los usuarios de Tarjeta Naranja, presentándoles la aplicación y animándolos a utilizarla para aprovechar las funcionalidades de inversión y trading. Además, se implementará un ‘test del inversor’ para los clientes actuales, con el fin de identificar cuántos de ellos son potenciales inversores y ofrecerles un producto de la aplicación acorde a sus necesidades e intereses.

Otra metodología será la implementación de una campaña de referidos, en la cual los clientes actuales serán incentivados a recomendar la aplicación a sus conocidos. Esto permitirá

aprovechar la red de contactos de los clientes existentes para captar nuevos usuarios, aprovechando la confianza y recomendaciones personales.

Alcance geográfico de la propuesta

La implementación de la propuesta de Naranja X tendrá un alcance geográfico a nivel nacional, abarcando todo el territorio de Argentina. Esto se debe a que se trata de una aplicación en línea, lo que significa que no existen limitaciones geográficas para su uso y acceso. Los usuarios de cualquier parte del país podrán utilizar la aplicación y beneficiarse de las funcionalidades ofrecidas.

Es importante destacar que, una vez alcanzados los objetivos planteados en Argentina, existe la posibilidad de expandir el alcance geográfico de Naranja X a otros países. Una vez que se haya consolidado y establecido con éxito en el mercado argentino, se podrían explorar oportunidades para ingresar a otros mercados internacionales.

Alcance temporal de la propuesta

El horizonte temporal del proyecto es de 3 años y cinco meses, comenzando en el año 2023 y culminando el 31 de diciembre del año 2026

Planes de acción

Con el fin de llevar a cabo la implementación de la propuesta, se ha desarrollado un detallado plan de acción para cada objetivo específico, en el cual se describen las actividades que serán llevadas a cabo.

Plan de acción 1

En el primer paso del plan de acción, se procederá a contratar una empresa especializada en la selección de personal altamente calificado. El departamento de Recursos Humanos de Naranja X se encargará de diseñar los perfiles requeridos para los puestos vacantes. La empresa contratada se encargará de atraer y seleccionar a los candidatos idóneos, mientras que el equipo de Recursos Humanos iniciará la capacitación de los nuevos empleados. Con el objetivo de que todos los miembros del equipo comprendan esta innovadora tecnología, cómo funciona la Bolsa de Valores y puedan orientar al cliente.

Tabla 1. Plan de acción 1.

| Plan de acción 1: Captación de un nuevo equipo de trabajo y capacitación del personal en Naranja X | | | | | | | | | |
|--|---|--------|--------|--|-----------------------------------|--|---------------|----------------------------|---------------|
| | Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económico | Observaciones |
| | | Inicio | Fin | Responsab | Área | | | | |
| 1 | Organización de un proceso de captación de nuevos talentos, con publicación de avisos de empleo en las distintas plataformas de empleos, como Zonajobs. | jul-23 | jul-23 | Gestión de RRHH | Administración | Plataformas externas (Boomerang, LinkedIn, Zonajobs, GoogleAds) | - | Ver Presupuesto y Cashflow | |
| 2 | Entrevistas para selección de nuevos talentos y contratación de 25 empleados nuevos | jul-23 | ago-23 | Gestión de RRHH | Administración | Salón para llevar a cabo las entrevistas/plataformas de video para videollamadas | | | |
| 3 | Introducción de los nuevos empleados y capacitación sobre la cultura laboral y desafíos a afrontar | ag-23 | sep-23 | Gestión de RRHH | Administración | Empleados/Campus virtual | | | |
| 4 | Capacitación al área de atención al cliente acerca de consultas comerciales/ inversiones | ago-23 | nov-23 | Gestión de RRHH/Sistemas/Operadores de bolsa | Administración/Sistemas/Comercial | Empleados/Materiales IT/ Software/ Campus Virtual | - | | |

Fuente: elaboración propia

Presupuesto Plan 1:

Los Gastos de Publicación de los avisos de trabajo en tres páginas Web dedicadas a la captación de nuevos talentos. Podrán observarlo en detalle en el siguiente link: [Enlace](#)

Plan de acción 2

El segundo plan de acción tiene como objetivo específico describir de manera detallada las actividades requeridas para llevar a cabo la implementación de la aplicación propuesta, la cual incluye la incorporación de las operaciones en la bolsa en la aplicación de Naranja X. Su información complementaria también puede ser vista en el link mencionado.

Tabla 2. Plan de acción 2.

| Plan de acción 2: Desarrollo y modificación de la aplicación Naranja X para incorporar inversiones en la bolsa: | | | | | | | | | |
|---|---|--------|--------|---|--|---|---------------|----------------------------|---------------|
| | Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
| | | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | | |
| 1 | Establecimiento de los requerimientos funcionales y no funcionales básicos de la aplicación | sep-23 | sep-23 | Sistemas/Operadores de Bolsa/Soprote de operaciones | Sistemas/Comercial/Técnico | Empleados, Materiales IT, Software, Licencias pagas | - | Ver Presupuesto y Cashflow | |
| 2 | Maquetado del front-end de la app | sep-23 | oct-23 | Sistemas (front-end) | Sistemas (front-end) | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | | |
| 3 | Diseño del desarrollo backend de la app | sep-23 | oct-23 | Sistemas (Back-end) | Sistemas (front-end) | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | | |
| 4 | Diseño inicial de la aplicación y la UX | sep-23 | oct-23 | Sistemas/Desarrollo de Producto/Marketing/Tribu Customer Experience | Sistemas/Comer Experience/Desarrollo de Producto | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | | |
| 5 | Desarrollo iterativo hasta la versión beta | sep-23 | jul-24 | Sistemas/Desarrollo de Producto/Marketing/Tribu Customer Experience | Sistemas/Comer Experience/Desarrollo de Producto | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | | |
| 6 | Prueba an familia | sep-23 | jul-24 | Sistemas/Desarrollo de Producto/Marketing/Tribu Customer Experience | Sistemas/Comer Experience/Desarrollo de Producto | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | | |
| 7 | Desarrollo iterativo hasta la versión beta | sep-23 | dic-24 | Sistemas/Desarrollo de Producto/Marketing/Tribu Customer Experience | Sistemas/Comer Experience/Desarrollo de Producto | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | | |

Tabla 3. Presupuesto de sueldo de programadores.

| Presupuesto sueldo de Programadores | | | |
|-------------------------------------|----------|---------------|-----------------|
| Descripción | Cantidad | Dinero | Total |
| Dev UX | 2 | \$ 300.000,00 | \$ 600.000,00 |
| Dev Front Senior | 2 | \$ 400.000,00 | \$ 800.000,00 |
| Dev Front Semisenior | 3 | \$ 300.000,00 | \$ 900.000,00 |
| Dev Back Senior | 5 | \$ 500.000,00 | \$ 2.500.000,00 |
| Dev Back Semisenior | 4 | \$ 400.000,00 | \$ 1.600.000,00 |
| Mobile Senior | 1 | \$ 300.000,00 | \$ 300.000,00 |
| Mobile Semisenior | 2 | \$ 250.000,00 | \$ 500.000,00 |
| DB Admin | 1 | \$ 500.000,00 | \$ 500.000,00 |
| DevOps | 1 | \$ 200.000,00 | \$ 200.000,00 |
| QA | 2 | \$ 200.000,00 | \$ 400.000,00 |
| Tester | 2 | \$ 180.000,00 | \$ 360.000,00 |
| Subtotal | 25 | Subtotal | \$ 8.660.000,00 |

Tabla 4. Presupuesto de sueldo de operadores de bolsa.

| Presupuesto sueldo de Operadores de Bolsa | | | |
|---|----------|---------------|---------------|
| Descripción | Cantidad | Dinero | Total |
| Operador FCI | 2 | \$ 200.000,00 | \$ 400.000,00 |
| Operador de Bolsa | 2 | \$ 150.000,00 | \$ 300.000,00 |
| Subtotales | 4 | \$ 350.000,00 | \$ 700.000,00 |

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 3

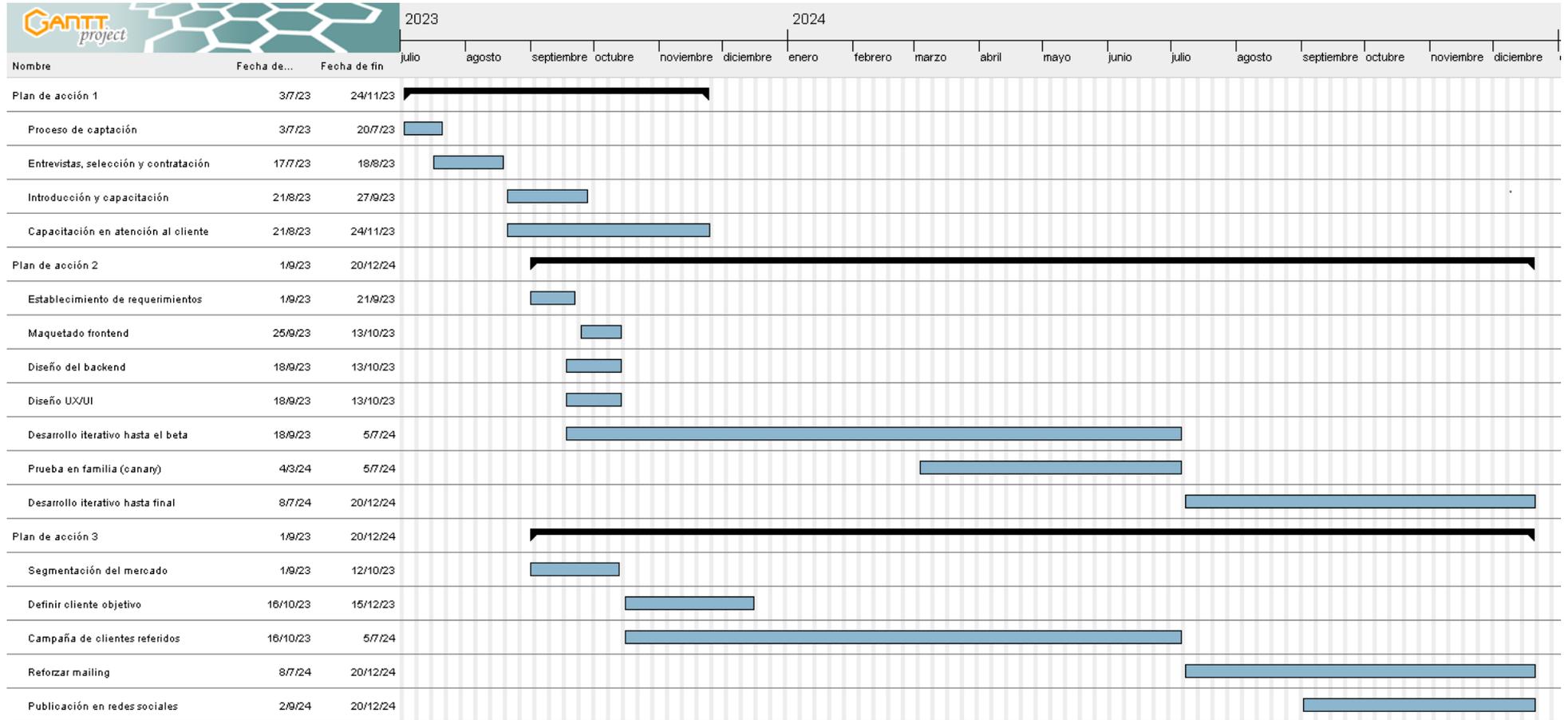
En el tercer plan de acción se efectúa el plan de marketing, se llevará a cabo la implementación del test del inversor dirigido a los clientes actuales, con el fin de determinar las opciones de inversión más apropiadas para cada individuo. Posteriormente, el equipo comercial se pondrá en contacto con estos clientes para ofrecerles la solución adecuada dentro de la cartera de productos de la nueva aplicación. Además, se fortalecerá la captación de nuevos clientes a través de una campaña de correo masivo, en la cual se solicitará a los clientes actuales que recomienden la aplicación a sus conocidos, estableciendo así una mayor vinculación con potenciales usuarios. El presupuesto también puede ser visto en el enlace de Google Drive propuesto.

Tabla 5. Plan de acción 3.

| Plan de acción 3: Realización de una campaña de marketing para captar usuarios nuevos en Naranja X | | | | | | | | | |
|--|---|--------|--------|----------------------------|-------------------------------|---|---------------|----------------------------|---------------|
| | Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económico | Observaciones |
| | | Inicio | Fin | Responsab | Área | | | | |
| 1 | Definición del perfil demográfico y psicológico del cliente para identificar la mejor | sep-23 | oct-23 | Marketing | Marketing | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | Ver Presupuesto y Cashflow | |
| 2 | Definir a que clientes actuales van a realizar el test del inversor para determinar que tipo productos se les puede | sep-23 | dic-23 | Marketing/Equipo Comercial | Marketing/Customer Experience | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | | |
| 3 | Realizar una campaña de clientes referidos para aumentar la captación, mediante el | sep-23 | jul-24 | Marketing | Marketing | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | | |
| 4 | Reforzar la campaña de mailing | jul-24 | dic-24 | Marketing | Marketing | Computadoras, teléfonos, oficina, móviles | - | | |
| 5 | Publicación de publicidad en FacebookAds, Instagram, | sep-23 | dic-24 | Marketing | Marketing | Computadoras, plataformas de internet | - | | |

Fuente: elaboración propia

Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia

Flujo de fondos

Tabla 6. Flujo de fondos.

| CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Naranja X" | | | | |
|---|-----------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|
| | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 |
| INGRESOS | | | | |
| Total de ingresos netos | \$ 9.120.566 | \$ 12.704.948 | \$ 19.057.423 | \$ 24.774.649 |
| Plan de acción 1 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan de acción 2 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan de acción 3 | \$ - | \$ - | \$ 957.659.430 | \$ 1.003.262.260 |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 9.120.566 | \$ 12.704.948 | \$ 976.716.853 | \$ 1.028.036.909 |
| EGRESOS | | | | |
| Egresos operativos | \$ 24.610.476 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades | \$ 5.237.937 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda | \$ 2.392.493 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan de acción 1 | \$ 6.638 | \$ - | \$ - | \$ - |
| Plan de acción 2 | \$ 8.660.700 | \$ 11.258.910 | \$ 14.636.583 | \$ 19.027.558 |
| Plan de acción 3 | \$ 1.600.000,00 | \$ 560.000,00 | \$ 638.000,00 | \$ 739.400,00 |
| TOTAL DE EGRESOS | \$ 42.508.244 | \$ 11.818.910 | \$ 15.274.583 | \$ 19.766.958 |
| UTILIDAD BRUTA | -\$ 33.387.678 | \$ 886.038 | \$ 961.442.270 | \$ 1.008.269.952 |
| IMPUESTO A LAS GANANCIAS | -\$ 11.685.687 | \$ 310.113 | \$ 336.504.794 | \$ 352.894.483 |
| UTILIDAD NETA CON PLANES DE A | -\$ 21.701.991 | \$ 575.925 | \$ 624.937.475 | \$ 655.375.469 |

| | |
|----------------------|----------------------|
| Inversión a realizar | -57.127.789 |
| Flujo del período 1 | -21.701.991 |
| Flujo del período 2 | 575.925 |
| Flujo del período 3 | 624.937.475 |
| Flujo del período 4 | 655.375.469 |
| VAN | 1.202.059.089 |
| TIR | 139% |
| ROI | |
| Beneficios | 1.960.921.690 |
| Costos | 57.127.789 |
| ROI | 3333% |

| Obtenidos del estado de resultados cierre 31/12/21 y tomado como modelo, con modificaciones según los supuestos mecionado para Naranja X | |
|--|---------------|
| Total de ingresos operativos netos 2022 (en miles) | \$ 9.120.566 |
| Egresos operativos 2023 | \$ 16.856.491 |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades | \$ 5.237.937 |
| Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda 2023 | \$ 2.392.493 |
| Impuesto a las ganancias | 35% |
| Tasa de referencia PF | 72% |

se dividen por 5 (meses 7 al 12/23)

Al 10/06 Banco Macro

Fuente: elaboración propia. Disponible en: [Enlace](#).

Conclusiones y recomendaciones

Tras realizar un exhaustivo análisis tanto interno como externo de la empresa Naranja X, se ha llegado a la conclusión de que es esencial realizar inversiones en la ampliación de los servicios ofrecidos en su aplicación móvil. Esto permitirá a la empresa diferenciarse de la competencia y aumentar la captación de clientes. En el mercado actual, los avances tecnológicos son altamente demandados por los usuarios, convirtiendo la innovación en una necesidad imperante. El plan estratégico propuesto se encuentra alineado con la visión y misión de Naranja, que busca establecer conexiones con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

El objetivo de estas propuestas es encontrar una característica distintiva para Naranja X, que le permita destacarse y fidelizar a sus usuarios. En particular, se busca satisfacer las necesidades de inversión de los clientes y brindarles seguridad frente a la inflación. Aunque esta propuesta representa un desafío en cuanto a la gestión del tiempo, Naranja X cuenta con los recursos y la estructura necesaria para llevarla a cabo.

La inversión requerida para implementar estas propuestas asciende a \$57.127.789. Si bien esta cifra es considerable, dada la magnitud de Tarjeta Naranja como empresa y la cantidad de usuarios de Naranja X, la compañía tiene la capacidad para afrontarla. Los beneficios proyectados, calculados a través del retorno de la inversión (ROI), indican que, por cada peso invertido, la empresa obtendrá un retorno de \$33,33. Esto confirma la viabilidad de la propuesta, la cual ha sido respaldada por un análisis financiero detallado, incluyendo el flujo de fondos, que se acerca al objetivo general. Por lo tanto, se recomienda llevar a cabo los planes de acción propuestos.

Es esencial que la empresa capitalice su principal fortaleza, que es su excelente atención al cliente, y continúe invirtiendo en tecnología para diferenciarse y ampliar su cuota de mercado.

Recomendaciones profesionales

A continuación, se mencionan las recomendaciones que deberán implementarse tras la planificación estratégica establecida. Se identificarán aspectos susceptibles de mejora en la empresa a futuro, con el fin de mejorar y preservar las labores realizadas.

Después de la implementación de las recomendaciones de acción, se sugiere llevar a cabo acciones orientadas a la fidelización de los clientes adquiridos. Una estrategia efectiva sería la implementación de un sistema de puntos por inversión, similar al sistema de puntos por consumo utilizado en las tarjetas de crédito. En este sistema, los clientes recibirían una cantidad determinada de puntos por cada peso invertido en la bolsa o en Fondos Comunes de Inversión (FCI) a través de la aplicación Naranja X. Estos puntos podrían luego ser canjeados por productos de regalo, incentivando así la inversión y aumentando los montos invertidos por los clientes.

Además del sistema de puntos, existen otras variantes que podrían ser consideradas, como la posibilidad de ofrecer millas aéreas como premio por cada inversión realizada por el cliente. Esto se asemejaría a programas como Aerolíneas Plus de Aerolíneas Argentinas o Smiles de la aerolínea GOL, que ofrecen millas a sus clientes como recompensa. La implementación de un sistema de este tipo podría brindar un incentivo adicional para que los clientes realicen inversiones y fortalezcan su relación con Naranja X.

Bibliografía

- Abushamleh, N. Al-Hiyari y A. Qusef. (2021). *The Intention to Use E-wallet During Covid-19 Pandemic in Developing Country. 2021 12th International Conference on Information and Communication Systems (ICICS)*, Valencia, Spain, 2021, pp. 310-316, DOI: 10.1109/ICICS52457.2021.9464554.
- Adnsur. (2020). *Las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica: Naranja está en el Top Ten*. Recuperado de: https://www.adnsur.com.ar/empresarias/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-latinoamerica--naranja-esta-en-el-top-ten_a5ed9731a825a585eb6a370e7
- Ámbito. (10 de mayo del 2021a). *Argentina, ¿mano de obra barata para el Silicon Valley?* Recuperado de: <https://www.ambito.com/opiniones/globant/argentina-mano-obra-barata-el-silicon-valley-n5191055>
- Ámbito. (1 de julio 2021b) (*Crece la mora de las familias endeudadas con tarjeta y créditos personales*). Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/tarjetas-credito/crece-la-mora-las-familias-endeudadas-tarjeta-y-creditos-personales-n5211742>
- Argentina.gob.ar. (23 de abril del 2022). *Billetera virtual*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/billeteravirtual>.
- Banco Central de la República Argentina. (24 de febrero del 2022). *El BCRA reforzó las medidas para mejorar la seguridad de las billeteras digitales*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Medidas-para-evitar-fraudes-billeteras-electronicas.asp>
- Banco Central de la República Argentina. (22 de marzo del 2022b). *Tasas de interés en las operaciones de crédito*. Recuperado de: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-tasint.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (22 de abril del 2022c). *Tarjetas de crédito: nuevas facilidades de financiación*. Recuperado de:

<http://www.bcra.gov.ar/noticias/Coronavirus-BCRA-tarjetas-credito-financiacion.asp>

Banco Central de la República Argentina. (24 de febrero del 2022d). *El BCRA reforzó las medidas para mejorar la seguridad de las billeteras digitales*. Recuperado de:

<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Medidas-para-evitar-fraudes-billeteras-electronicas.asp>

Banco Central de la República Argentina. (23 de abril del 2023d). *¿Existen tasas de interés máximas para las tarjetas de crédito?* Recuperado de:

<http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Preg-Frec-Existen-tasas-de-inter%C3%A9s-m%C3%A1ximas-para-las-tarjetas-de-cr%C3%A9dito.asp>

Banco Central de la República Argentina. (5 de mayo del 2022). *Circular 7506, RUNOR 1-1730: Servicios complementarios de la actividad financiera y actividades permitidas*.

Operaciones con activos digitales. Recuperado de:
<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/comytexord/A7506.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (2022b). *Informe de Política Monetaria (IPOM), junio de 2022*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Informe-politica-monetaria-ipom-0622.asp>

Banco Central de la República Argentina. (2022c). *Comunicación A 7462*. Recuperado de:

<https://www.bcra.gob.ar/pdfs/comytexord/A7462.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (2019). *Lineamientos para la Gestión de riesgos en las entidades financieras*. Recuperado de:

<http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/texcomp/A6639n-lgr.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (s. f.). *Carta Orgánica*. Recuperado de:

https://www.bcra.gob.ar/Institucional/Carta_Organica.asp

- Banco Mundial. (22 de abril del 2023). *Argentina: Panorama general*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- BBC. (2 de julio 2021). *El boom de los jóvenes que invierten en acciones a través de apps (y qué peligro tiene)*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57653541>
- BBVA. (28 de enero del 2019). *¿Qué son las stablecoins y para qué sirven?* Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/que-son-las-stablecoins-y-para-que-sirven/>
- Bloomberg. (4 de octubre del 2021). *Global Mobile Wallet Market to Surpass \$46,006.0 Million and Rise at a CAGR of 18.9% during the Forecast Period from 2021 to*. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/press-releases/2021-10-04/global-mobile-wallet-market-to-surpass-46-006-0-million-and-rise-at-a-cagr-of-18-9-during-the-forecast-period-from-2021-to>
- Congreso de la Nación. (2001). *Ley de competitividad. Decreto 380/01*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/66561/texact.htm#:~:text=texactdto380%2D2001&text=Apru%C3%A9base%20la%20Reglamentaci%C3%B3n%20del%20Impuesto,Vigencia.>
- Cronista. (09 de febrero del 2022). *Revolución en medios de pago: 7 de cada 10 argentinos cambiaron sus hábitos*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/revolucion-en-medios-de-pago-7-de-cada-10-argentinos-cambiaron-sus-habitos>
- Ecodes. (28 de abril 2023). *Tarjetas de crédito que analizan su impacto*. Recuperado de: <https://ecodes.org/hacemos/cambio-climatico/mitigacion/ceroco2/tarjetas-de-credito-que-analizan-su-impacto>
- EY. (07 de agosto del 2020). *Cómo los bancos pueden emerger con éxito del COVID19*. Recuperado de: https://www.ey.com/es_ar/banking-capital-markets/how-banks-can-successfully-emerge-from-covid-19

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (22 de abril del 2022). *Informes técnicos. Vol 6, n° 60. Condiciones de vida. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf

Infobae. (29 de abril del 2023). *Dólar hoy en vivo: la cotización libre subió a \$469 para la venta y terminó abril con un alza de 18,7%*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2023/04/28/dolar-hoy-en-vivo-a-cuanto-abre-este-viernes-28-de-abril-y-cual-es-el-precio-minuto-a-minuto>

Infobae. (22 de abril del 2022). *Resultados Elecciones 2021*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/elecciones-argentina/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (marzo del 2023). *Índice de Precios, vol 7 n 11*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (05 de junio de 2022). *Evolución de la distribución del ingreso. Cuarto trimestre del 2021*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-60>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2022b) *Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Primer trimestre de 2022*. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf

Iupana. (16 de agosto del 2021). *Competencia entre bancos y Fintech en Argentina: A la caza de los clientes*. Recuperado de: <https://iupana.com/2021/08/16/competencia-entre-bancos-y-Fintechs-argentina/>

Jaimovich, M. (6 de marzo del 2022). *La tensión mundial por el conflicto bélico en Ucrania puede impactar en Argentina, que ya tiene grandes problemas internos, en economía y*

política. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/finanzas/358151-guerra-rusia-ucrania-como-afecta-a-la-economia-argentina>

La Nación. (14 de enero del 2022). *Qué riesgo esconde el boom de las inversiones online entre los jóvenes*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-riesgo-esconde-el-boom-de-las-inversiones-online-entre-los-jovenes-nid14012022/>

MercadoPago. (27 de abril del 2023). *Cómo está compuesto el fondo*. Recuperado de: Disponible en: https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/Como-esta-compuesto-el-fondo_4934

Naciones Unidas. Argentina. (19 de junio del 2020). *COVID-19 en Argentina: impacto socioeconómico y ambiental*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf

Naranja X. (22 de abril del 2022). *Naranja X*. Recuperado de: <https://www.naranjax.com/>

Naranja X. (05 de junio del 2022b). *Costos, comisiones y límites*. Recuperado de: <https://www.naranjax.com/ayuda/resumen-de-cuenta/costos-comisiones-y-limites>

Naranja. (2019). *Reporte de sustentabilidad 2019*. Recuperado de [https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja - Reporte de Sustentabilidad 2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)

Naranja. (2020b). *Estados financieros. (Correspondientes al 2019)*. Recuperado de: [https://assets.ctfassets.net/yxlyq25bynna/6ZbPmhB22gVfIUIn4D9umY/32ad2ff22df57545c51adac0c9155b9b/1.TN_EEFF al 31.12.2019_CNV.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25bynna/6ZbPmhB22gVfIUIn4D9umY/32ad2ff22df57545c51adac0c9155b9b/1.TN_EEFF_al_31.12.2019_CNV.pdf)

Naranja. (2020). *Memoria 2020*. Recuperado de: [https://assets.ctfassets.net/yxlyq25bynna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN_EEFF IA ICF 31.12.2020.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25bynna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN_EEFF_IA_ICF_31.12.2020.pdf)

Naranja. (2022). *Naranja digital. Compañía financiera. Estados financieros*. Recuperado de: <https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/1mMZbO4ynqYo9DH1ZH6i99/0f22b82>

[cb51f9569cdf987ca55f3c5d0/EEFF ND al 31.12.2021 - Firmado y Certificado -
VERSION FINAL.pdf](#)

Rothaermel, F. (2017). *Análisis externo: estructura de la industria, fuerzas competitivas y grupos estratégicos*. Strategic Management. Third Edition. Mc Graw Hill.

Santander Trade. (22 de abril del 2023). *Argentina: Política y Economía*. Recuperado de:
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>.

Anexos

Anexo I. Incidencia de la pobreza y la indigencia:

