

---

ADAPTÁNDOSE A LOS CAMBIOS PARA LIDERAR LOS SERVICIOS  
FINANCIEROS: BLOCKCHAIN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO  
GUÍA PARA AUMENTAR CLIENTES Y MEJORAR LA RENTABILIDAD. CASO:  
TARJETA NARANJA

---

Alumno: Matías Gómez Nellar  
DNI: 40522698  
Legajo: VADM14228  
Carrera: Licenciatura en Administración  
Línea temática estratégica: CMI  
Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar



## *RESUMEN*

La empresa Tarjeta Naranja, líder en el sector financiero de Argentina, presentó un estancamiento en el crecimiento de clientes durante los últimos 4 años. Esta falta de crecimiento en usuarios, junto con los altos costos que presenta el negocio, terminan afectando negativamente a la utilidad neta de la compañía.

Con el objetivo de mejorar la utilidad neta en los próximos tres años, se plantea la elaboración de un cuadro de mando integral como guía del proyecto, junto con indicadores desde sus cuatro perspectivas, financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje. Sumado a esta herramienta de gestión, se propone la incorporación de la tecnología blockchain para reducir costos de operaciones, incluir personas al sistema financiero, generar confianza y tener procesos más eficientes y seguros.

Teniendo elaborado el tablero de control del CMI, es de esperar que la utilización de blockchain sea un gran cambio para la empresa y el sector financiero, permitiéndole alcanzar las metas planteadas. Además de los beneficios tratados durante el presente trabajo, es importante que los gerentes puedan tener en cuenta en un futuro las reducciones en consumo de energía que ofrece esta nueva tecnología.

Palabras clave: blockchain, clientes, costos, cuadro de mando integral, utilidad neta.

## *ABSTRACT*

Tarjeta Naranja, leader in Argentina's financial sector, showed a stagnation in the growth of clients during the last four years. This lack of growth in users, together with the high costs of the business, end up negatively affecting the company's net profit.

With the aim of improving net income over the next three years, it has proposed to develop a balanced scorecard to guide the project, along with indicators from its four perspectives: financial, client, internal processes and learning. In addition to this management tool, it will incorporate blockchain technology to reduce transaction costs, include people in the financial system, generate trust and have more efficient and secure processes.

Having developed the CMI dashboard, it is to be hoped that the use of blockchain will be a big change for the company and the financial sector, enabling it to achieve the goals set. In addition to the benefits discussed in this paper, it is important that managers will be able to take into account the energy savings offered by this new technology in the future.

Key words: blockchain, customers, costs, balanced scorcard, net profit.

Tabla de contenido	
INTRODUCCIÓN .....	3
<i>NARANJA</i> .....	3
<i>ASPECTOS A MEJORAR</i> .....	4
<i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</i> .....	4
<i>ANTECEDENTES Y TEORÍA</i> .....	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	6
<i>PESTEL</i> .....	6
<i>5 FUERZAS DE PORTER</i> .....	9
<i>CADENA DE VALOR</i> .....	11
<i>FODA</i> .....	12
<i>MATRIZ BCG</i> .....	15
<i>CMI</i> .....	16
MARCO TEÓRICO.....	17
<i>DEFINIENDO EL CMI</i> .....	17
<i>INCLUSIÓN FINANCIERA Y BLOCKCHAIN</i> .....	19
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN .....	21
<i>CONCLUSIÓN</i> .....	22
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	23
<i>OBJETIVOS</i> .....	23
<i>ALCANCE Y LIMITACIONES</i> .....	26
<i>RECURSOS</i> .....	26
<i>PLANIFICACIÓN Y CMI</i> .....	27
<i>EVALUACIÓN DEL PROYECTO</i> .....	32
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	33
<i>CONCLUSIONES</i> .....	33
<i>RECOMENDACIONES</i> .....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	36
ANEXOS.....	42
ANEXOS DE LA PROPUESTA .....	48

## INTRODUCCIÓN

El siguiente reporte será un análisis sobre la empresa de soluciones digitales y servicios financieros Tarjeta Naranja, con el objetivo de aplicar un cuadro de mando integral que traduzca la estrategia en indicadores y objetivos claros para lograr un crecimiento en el total de clientes junto a un aumento de la utilidad neta, teniendo en cuenta las complicaciones del macroentorno con una economía frágil y un virus que llegó para quedarse. Y con la mirada puesta en el futuro se abordará la aplicación de la tecnología brindada por blockchain para lograr una ventaja competitiva y ser líderes en el sector financiero.

### *NARANJA*

Tarjeta Naranja es desde 1985 una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, hoy líder en su categoría. Cuenta con la alianza de grandes entidades como Galicia, Visa, Mastercard y American Express. Se unificó bajo la marca Naranja la totalidad del parque de tarjetas Nevada producto de la fusión con Tarjetas Cuyanas S. A. A partir de 2017 se cambió la identidad para pasar a llamarse Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios. Cuenta con un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un modelo de atención al cliente con resolución de herramientas digitales en el primer contacto. Y se celebró el lanzamiento de Naranja X, su Fintech. De ser una compañía financiera, se convirtió en un ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital. Cuenta con los siguientes productos y servicios: Tarjetas, Entretenimiento, Naranja Online y App Naranja, Viajes, Préstamos, Editorial, Pos de tarjetas, Tienda, Seguros y Asistencias.

Existen 202 sucursales a lo largo del país. Es usada por distintos segmentos demográficos (también a nivel internacional gracias a la alianza con Visa), y socioeconómicos (principalmente personas de clase media). Hoy cuenta con 3.800 empleados y el principal diferenciador está en su cultura. La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres, instando diálogos profesionales y abiertos, donde todos son protagonistas. Da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos, y promueven la generación de empleo local.

La visión de la compañía es “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad general” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBo>).

Su misión “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBo>).

#### *ASPECTOS A MEJORAR*

En los últimos años no logró un considerable aumento en la rentabilidad del negocio. Existió una recuperación de la utilidad neta en el año 2020, pero continuando con la disminución de clientes totales, cuentas habilitadas y tarjetas en circulación. Se debe lograr un incremento en la cantidad de clientes totales acompañado por un aumento en el ingreso proveniente de cada cliente, para así lograr una mayor rentabilidad.

Otro problema es la pérdida producida año a año a causa de la depreciación por mantener efectivo en moneda nacional.

Una posibilidad de mejora, aparte de una adecuada estrategia seguida del cuadro de mando integral, es la utilización de la tecnología de blockchain como base para lograr la innovación necesaria que atraiga nuevos clientes. Como mencionan en su libro (Tapscott & Tapscott, 2018), el uso de blockchain en el sistema financiero puede permitir mayor confianza entre las partes, costes más bajos, mayor acceso a usuarios con solo un teléfono móvil y conexión a internet, transacciones más rápidas, reducción del riesgo financiero de liquidación y sistémico con la otra parte, adaptabilidad y un código abierto que permite la innovación y mejoras constantes.

#### *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*

Mediante el uso de un Cuadro de Mando Integral (CMI) se buscará mejorar la rentabilidad de la empresa y aumentar el total de clientes anuales. No solo atraer nuevos clientes, sino también lograr una mayor retención y un aumento del ingreso proveniente de cada uno ellos. Teniendo en cuenta, de acuerdo con Kaplan & Norton (2018), las finanzas como a los clientes, el proceso interno y el crecimiento y formación de los recursos humanos, informativos y organizacionales de la empresa. Donde se cree un modelo que permita que todos los empleados, desde sus objetivos personales y de equipos, contribuyan al éxito de la organización.

### *ANTECEDENTES Y TEORÍA*

Para resaltar la importancia de la herramienta a utilizar, junto a su teoría y aplicación se presentan los siguientes casos y definiciones:

“CAJA RURAL DE SALAMANCA es una gran entidad financiera ubicada en España. Proporciona una amplia gama de servicios financieros que incluyen préstamos, operaciones con tarjetas de crédito, ahorros, cuentas corrientes y muchos otros. La empresa mostró un crecimiento económico en los últimos años. Lidiando con un número tan grande de actividades dentro de la empresa y un número creciente de clientes, la alta dirección decidió implementar el sistema de Cuadro de Mando Integral. Después de realizar la investigación, BSC se consideró una herramienta perfecta que podría ayudar no solo a crear una estructura bien organizada de actividades, sino también a comprender los objetivos y perspectivas de la empresa y a generar expectativas y pronósticos realistas del crecimiento del desempeño futuro.” (KPIs Expert, 2020)

Tomando un ejemplo de los primeros usos del CMI, mencionado en la tercera edición del libro “El Cuadro de Mando Integral” escrito por Kaplan & Norton (2018), el director general de Metro Bank utilizó Cuadro de Mando Integral, a partir de 1993, para comunicar la nueva estrategia para el fusionado banco de particulares, que pasó de su enfoque a servicios orientados a las transacciones, a ofrecer toda una línea de servicios y productos financieros a orientados a clientes seleccionados.

Y definiendo al Cuadro de Mando de la mano de Norton & Kaplan (2018), podemos decir que:

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (...) El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. (p. 25).

## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Siguiendo el Árbol de Problemas, según lo expuesto en el boletín del ILPES (2014), el problema principal de la empresa es que: “No aumentó la cantidad de clientes totales, cuentas y tarjetas habilitadas en los últimos años”.

Entre las causas que se pueden relacionar al problema, se encuentran las siguientes: Una estructura de costos elevada, junto al peligro de ataques cibernéticos que derivan en mayores costos para los clientes, en sus transacciones y mantenimientos de cuenta, y vulnerabilidad en sus datos; se limita el acceso al sector con mayores ingresos de la población, descuidando una gran parte de potenciales clientes que aún se encuentran sin acceso al sistema financiero; gran cantidad de competidores y con mejor posición en la industria y falta de un producto o servicio diferenciador.

Teniendo en cuenta lo anterior, los efectos inmediatos que se pueden mencionar son: un estancamiento en la posición como líder del sector, existe un menor margen de error ya que perder clientes resultaría negativo y con posibilidades que la totalidad de los mismo disminuya en los próximos años, y que, al no haber mayor cantidad de clientes y cuentas habilitadas, los ingresos no tuvieron aumento y, por ende, la rentabilidad del negocio se ve afectada.

Ya conocido el problema, con sus causas y efectos, en los siguientes apartados se tratará sobre el macro entorno en el que se desenvuelve la empresa teniendo en cuenta la situación de pandemia que se está atravesando, junto con un análisis de la industria y de Naranja en sí misma, para tener claro el panorama sobre el cuál se actuará posteriormente y se desarrollarán los objetivos e indicadores del CMI.

### *PESTEL*

Se indicarán las relaciones de cada aspecto (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales) con Tarjeta Naranja y como puede influir en la misma. Siguiendo al anexo se podrá observar una tabla con los mismos conceptos resumidos (Ver Anexo 1, página 42).

Comenzando con el aspecto político, según lo expuesto por la comunicación del B.C.R.A. (2021), la compra de moneda extranjera por parte de los habitantes queda limitada a 200USD mensuales, y solo pueden acceder a este monto ciertas personas que cumplan con los requisitos que se piden. Y en cuanto a los pagos con tarjetas de crédito en el exterior, el Banco Central informa que las entidades financieras deberán contar con

la conformidad previa del BCRA para realizar los pagos al exterior por el uso de las tarjetas. Estas medidas limitan mucho a los ciudadanos a la compra de dólares y gastos en el exterior. Para las empresas de servicios financieros esto puede ser una contra, al no poder ofrecer un servicio libre de compra y venta de dólares, y al limitar las compras de sus usuarios al exterior, pero puede influir de manera positiva a un mayor uso de las tarjetas de crédito y compras a través de Naranja ya que las personas tampoco quieren quedarse con los pesos.

Siguiendo con la cuarentena obligatoria, que, si bien es una gran contra para la economía del país, fue positivo para los canales digitales y para el crecimiento del Marketplace Tienda Naranja, incrementando sus ventas en el año 2020. El exceso de tiempo con restricciones para poder trabajar puede llevar a la gente a consumir menos y terminar siendo negativo para la empresa en general. Además, existen restricciones para viajar libremente por el país o al exterior, afectando a la unidad de viajes de Naranja.

Al no haber libertad para trabajar libremente, el gobierno acude a dar más planes sociales que derivan en mayor impresión monetaria, en lugar de priorizar la producción del país. Según menciona Cabot (2021), en el diario “La Nación”, la 55% de los argentinos recibió al menos un plan durante la pandemia, y es una cifra que viene en aumento.

Otro aspecto político a tener en cuenta es la excesiva cantidad de impuestos presentes en el país que afectan a las empresas. Según lo recuperado de Calim (2021), página web dedicada al cálculo de impuestos, en Argentina existen 167 impuestos. No todos afectan a las empresas financieras de forma directa sobre sus ingresos, pero de alguna forma u otra las afecta, ya que en una época donde muchas personas tienen menos ingresos, el hecho de asumir tantos impuestos disminuye sustancialmente el poder de compra.

Yendo a la economía del país, se puede encontrar una gran devaluación de la moneda nacional junto a una inflación que va en aumento mes a mes. Como explica en informe de abril del INDEC (2021), sobre el índice de precios al consumidor, el país posee una variación de precios interanual acumulada del 46,3%, con un 17,6% en lo que va del 2021. Y según los datos obtenidos de Gasalla (2020), en su nota para Infobae, excluyendo a Venezuela, Argentina tuvo la moneda que más se devaluó en el 2020. Estos datos influyen de manera directa y negativamente al sector financiero del país, haciendo

más complicado llevar adelante sus actividades. Otro punto a tener en cuenta es que Naranja pierde valor en los balances anuales debido a sus tenencias de efectivo sin utilizar.

Como presenta el caso, las tasas de Tarjeta Naranja están reguladas por el BCRA y al día del informe estas era una tasa nominal anual del 47%. Teniendo en cuenta esa información, y sabiendo el CFT de usar la tarjeta de crédito o pedir un préstamo termina resultando mayor, dificulta el acceso a algunas personas a poder endeudarse y usar los servicios financieros. Las elevadas tasas provocan mayores demoras en los pagos, lo que deriva en mayores intereses para los usuarios.

Desde lo social, influenciado en parte por las restricciones y el tiempo que pasan en sus hogares las personas, el comercio electrónico se ve aumentado. Como señala la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE (2021), durante el 2020 la facturación de comercio electrónico en Argentina se incrementó un 124% y el 90% de los argentinos conectados ya compró online alguna vez. Como sostienen en el sitio web, el consumidor que llegó al eCommerce, llegó para quedarse. El dinero en efectivo es cada vez menos utilizado, hay mayores compras por internet, y además se busca evitar el contacto físico con otras personas debido a la pandemia. La utilización de pagos mediante tarjetas con sistema contactless (pagos con tarjeta sin contacto) o pagos con códigos QR son cada vez más aceptados por la sociedad.

Por el lado tecnológico, y como señala la Cámara Argentina de Fintech (2021), en el año 2020 se duplicó el ecosistema Fintech con relación al año 2018, registrándose un total de 268 empresas en el sector. Otro aspecto a considerar, es el uso de la tecnología de blockchain en el sistema financiero. También siguiendo a la Cámara Argentina de Fintech (2021), blockchain está en una fase muy temprana y afirma que esta tecnología va a ser la base para una red global más eficaz, capaz de resolver los mayores problemas de inclusión financiera e igualdad de oportunidades. Sumado a estos datos obtenidos de su sitio web, se suma que, desde febrero de este año, el Banco Central lanzó un nuevo sistema de pagos a través de los celulares con la lectura de un código QR desde cualquier aplicación de banco o billetera virtual.

Con todo el crecimiento tecnológico, no hay que perder de vista los ataques cibernéticos y hackeos de información. Hoy la información de los clientes son uno de los activos más importantes de las empresas, y más aún en el sector financiero. Como detalla

Pagura (2020), en su entrevista a un ingeniero experto que trabaja para una empresa de ciberseguridad, el 71% de los ataques son motivados por temas financieros y cada incidente de seguridad en Latinoamérica cuesta en promedio 4 millones de dólares (lejos de los países desarrollados donde la cifra es mayor, 18 millones de dólares).

En el aspecto ambiental, las empresas están cada vez más comprometidas con el cuidado del medio ambiente y una gestión sustentable. Como se explica en el caso, en 2015 fue aprobada la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, con 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en los cuales empresas como Naranja, se comprometen a actuar en sintonía para lograr un cambio positivo en el planeta.

Y para terminar con el análisis, desde el punto de vista legal, como indica el caso en 2019 se aprobó la creación de la Gerencia de Compliance con la necesidad de instituir un marco concreto para relacionarse con los públicos de interés, para cumplir con la Ley 27.401 sobre delitos vinculados a corrupción. En cuanto a las tarjetas de crédito, como señala el BCRA (2021), en el Marco Legal del Sistema Financiero, la Ley 25.065 es quien las regula para un correcto funcionamiento del sector. Además, como se puede observar en el informe, existen una gran cantidad de leyes que abarcan a todo el sistema financiero argentino.

### *5 FUERZAS DE PORTER*

El segundo análisis es sobre el micro entorno de la empresa, de la industria donde opera mayormente que es el sector financiero. (Ver anexo 2, página 44)

Cada una de 5 las fuerzas influyen en la capacidad de obtener beneficios por parte de Naranja y son las siguientes:

Intensidad de la competencia actual: En cuanto a las tarjetas de crédito existe una fuerte competencia frente a los bancos. Cada uno de ellos, que ya cuentan con varios clientes y muchos vinculados por motivos de trabajo para cobrar sus sueldos, ofrecen un bajo costo de mantenimiento y cuentan con alianzas para ofrecer promociones y ofertas a sus clientes.

Existen grandes organizaciones, pero no todas cuentan con las últimas tecnologías aplicadas al sector financiero para ofrecer pagos más seguros y rápidos a sus usuarios, pagos QR, o buenas aplicaciones en celulares. Hoy en día es casi todo digital, las personas necesitan soluciones y transacciones rápidas y eficientes, y algunos se están quedando

atrás. De acuerdo a los datos obtenidos del informe del Ministerio de Hacienda (2018), el sistema financiero argentino está conformado por 78 entidades financieras, de las cuales 63 son bancos (13 públicos y 50 privados).

El sector Fintech, todos cuentan con una corta trayectoria, pero con gran potencial de crecimiento, tecnologías para llevar adelante sus proyectos digitales y trabajadores jóvenes e innovación constante. Como se mencionó anteriormente, el sector Fintech se duplicó en los últimos dos años, por lo que la competencia es cada vez mayor.

Competidores potenciales: Existen grandes posibilidades de nuevos competidores. Debido al gran potencial que existe en el sector financiero orientado a las nuevas tecnologías, año a año se agregan nuevos competidores a la industria.

Productos sustitutos: Los competidores sustitutos surgen a medida que avanza la tecnología y es aplicada a los servicios financieros. Nuevas plataformas descentralizadas ubicadas en otras partes del mundo, ofrecen soluciones a todas las personas sin importar su origen, a los aspectos financieros de las personas como préstamos, pagos, ahorro, inversiones mediante el ecosistema de finanzas descentralizadas DeFi (Decentralized Finance). (Ver Anexo 3, página 44). También existen tarjetas de crédito prepagas virtuales, con muchos menos requisitos para acceder a las mismas, como el ejemplo de AstroPay Card (2021), intentando captar clientes del sistema financiero tradicional.

Poder de negociación de los proveedores: Los suministradores de TIC (tecnologías de la información y comunicación) de las entidades financieras son los principales conocedores de las necesidades que estas compañías tienen para hacerle frente un entorno tan competitivo, y su papel es decisivo para las mismas y su adaptación a los cambios. (Redaction Computing, 2008). Si bien la información refiere a varios años anteriores, en la actualidad los servicios financieros dependen de una buena calidad de proveedores claves para su correcto funcionamiento, flexibilidad, adaptabilidad y escalabilidad.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes en los servicios financieros tienen cada vez mayor poder para negociar las condiciones que más les convienen. Con todos los avances en tecnología, la oferta para el usuario es cada vez mayor por lo que tiene la ventaja de elegir y exigir que cumplan con sus necesidades. Hoy en día hasta pueden acceder a servicios de otras partes del mundo, sin estar limitados al servicio financiero argentino.

## *CADENA DE VALOR*

(Ver anexo 4, página 44)

### Actividades primarias:

Logística interna: proveedores distribuidos a lo largo de todo el país y en distintos rubros necesarios para el correcto funcionamiento. Existe un grupo de proveedores que se dedican a abastecer a Naranja para la producción con servicios e insumos para el core de la empresa.

Operaciones: Captación de fondos, procesamiento de transacciones, aperturas de nuevas tarjetas de créditos, mantenimiento y funcionamiento de la app. Tribus (equipos interdisciplinarios) y Centros de Excelencia (colaboradores).

Logística Externa: Naranja X, sucursales, mini unidades de negocio, stands y sucursales del futuro.

Marketing: ofrece excelente atención al cliente y planes exclusivos con Plan Z. Es una empresa responsable con el medio ambiente lo que genera una mejor imagen mediante la gestión sustentable. Uso de Redes Sociales para promocionar la marca.

Servicio post venta: Refinanciaciones, sucursales para atender a clientes, prevención de delitos financieros. Centro de seguridad en el sitio Naranja Online que educa, brinda consejos y recomendaciones para proteger la identidad, además de un canal de denuncias para incidentes de seguridad. Canales online, líneas directas 24 horas, redes sociales.

### Actividades de apoyo:

Infraestructura: La administración está a cargo del presidente Alejandro Asrin y su vicepresidente Miguel Ángel Peña, junto a un director titular: Pablo Gutiérrez. Luego existe una diversidad de unidades de negocios que soportan a la empresa. Cada una con un director y objetivos relacionados al objetivo corporativo. Posee una gerencia comprometida con una gestión sustentable y una buena imagen para el negocio. También cuenta con una cultura empresarial de apoyo, buen clima laboral y desarrollo del personal, que busca la identificación de todos los integrantes con la empresa.

Recursos humanos: Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto

rendimiento. Da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos y promueven la generación de empleo local.

Desarrollo tecnológico: En el marco del plan estratégico IT2022, la dirección de sistemas reformó la arquitectura tecnológica con el objetivo de ganar escalabilidad, estabilidad y seguridad. Esto incluyó la migración al Cloud de AWS de todas las aplicaciones de Naranja que dan soporte a los canales de interacción con los clientes. Se expandió una nueva composición de soluciones tecnológicas fundadas en servicios en la nube, integración, automatización, monitoreo proactivo y herramientas de ciberseguridad.

Se incorporó las tarjetas Naranja Mastercard con tecnología contactless, las cuales permiten realizar operaciones de pago sin contacto, con transacciones más seguras y rápidas.

Compras: Naranja cuenta con 4250 proveedores activos para su correcto funcionamiento y Dirección de operaciones.

Concluyendo con la cadena de valor, se puede observar que los recursos humanos de naranja son un punto importante para la empresa. Siempre buscando personas bien cualificadas, y con ganas de seguir aprendiendo, llevan a un mejor funcionamiento de la compañía. Además, las buenas relaciones con proveedores y alianzas estratégicas, aportan gran valor ya que permite un correcto funcionamiento del negocio.

### *FODA*

Como indican en su decimotercera edición Robbins & Coulter (2018), este análisis es una combinación del análisis interno y externo de la empresa, teniendo en cuenta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para luego formular las estrategias corporativas. Se puede visualizar el cuadro resumido en el anexo (ver anexo 5, página 44)

#### Fortalezas:

Está ubicada en cada una de las provincias argentinas. Presente también en localidades de entre 20 y 50 mil habitantes, lo que permite abarcar un mayor número de clientes. Se consideran líderes en experiencia del cliente, ayuda a la retención de los mismos y poder lograr el objetivo de aumentarlos en un futuro.

Gran cantidad y variedad de proveedores que comparten sus convicciones, en su mayoría PyMEs, distribuidos por todo el país. La alianza con Visa, MasterCard y American Express permite el uso de la tarjeta para compras internacionales.

Los planes de cuotas exclusivos como Plan Z (siempre tiene hasta 3 cuotas sin interés) y los de cuotas fijas con poco interés como el Ahora 12 permite a muchas personas poder comprar los productos que desean mediante el uso de la tarjeta. Cuenta con 239.000 comercios amigos que impulsan el uso de la tarjeta.

La empresa no se queda atrás con los desarrollos tecnológicos para poder ofrecer mejores productos a sus clientes como la digitalización de los viajes de clientes, analítica avanzada de datos y Naranja X. De ser una compañía financiera, se convirtieron en un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital llegando así a una gama más amplia de clientes en distintos sectores como viajes, seguros y asistencias, la Tienda Naranja, Naranja X, y los préstamos y tarjeta de crédito.

El Marketplace Tienda Naranja duplicó su facturación mediante la cuarentena obligatoria, por lo que presenta una gran fuente de ingresos a la empresa que caso que vuelvan a existir las mismas medidas del gobierno y las personas necesiten comprar desde sus hogares sin poder salir.

Al tener un buen clima laboral motiva a los empleados a alcanzar sus propias metas y las de la organización.

#### Debilidades:

Los altos costos de mantenimiento de cuenta frente a los bancos deben ser recompensados con un servicio de mejor calidad, sino los clientes no tendrán motivo para elegir a la empresa. Además de los elevados costos financieros para el uso de tarjetas de crédito reducen su consumo, en situaciones donde no es posible comprar mediante planes o promociones, los CFT superan el 100% y elevan demasiado el precio de la compra.

Sin un incremento del total de clientes resulta más complicado conseguir una mejora en la rentabilidad. Si bien se puede lograr un mayor ingreso por cada cliente, el tener más clientes atrae a una mayor adopción del ecosistema Naranja y mayores beneficios para la compañía.

#### Oportunidades:

Según el informe de Binance Academy (2021), la Blockchain es capaz de brindar transacciones más rápidas y baratas, facilitar el acceso al capital, desarrollar una mayor seguridad de datos, imponer el cumplimiento de contratos en los que no interviene la

confianza en terceros mediante contratos inteligentes y agilizar el cumplimiento normativo. (Ver Anexo 6, página 46)

En cuanto a la digitalización financiera, como se indica en el blog de Randstad (2020), el futuro del sector financiero va por dos tendencias: la atención al cliente más personalizada, detallada y transparente, y la incorporación de nuevas tecnologías en el sistema de trabajo financiero. Existe un nuevo paradigma de los servicios financieros demandando nuevos talentos. Naranja tiene todos los recursos necesarios para aprovechar estos cambios y ser líder en el sector.

Al contar con licencia financiera, la firma permitirá que los clientes puedan realizar plazos fijos, comprar dólares dólar, invertir y con estos servicios lograr integrar a los clientes del ecosistema completo de Naranja. Queda un gran crecimiento por delante.

Las criptomonedas se convirtieron en una forma de dolarizarse más allá de las restricciones cambiarias y también tienen el propósito de integrar a toda la población marginada del sistema financiero tradicional. (Ver anexo 7, página 46). Naranja como una empresa de servicios financieros que quiere ser líder tiene la excelente oportunidad de incluir a muchas personas que no están interiorizadas en el tema, educándolas, brindando recursos para que ahorren y usen el dinero de forma diferente, haciendo participe a sus clientes de una nueva economía.

#### Amenazas:

El efecto de los cambios en el poder adquisitivo de la moneda local genera importantes pérdidas año a año con respecto a los ingresos en pesos al valor actual.

Así como el uso de Blockchain puede ser positivo para la empresa, esta cadena de bloques también permite el desarrollo de las nuevas finanzas descentralizadas (DeFi) que plantean un gran desafío para las entidades financieras tradicionales. Con servicios más innovadores, más rápidos, con mayores posibilidades de ahorro y hasta con la posibilidad de pedir préstamos a un menor costo y sin intermediarios. (Ver Anexo 8, página 46)

Las amenazas políticas y macroeconómicas impactan en un menor consumo por parte de las personas, mayor morosidad y menos producción. La situación del país no ayuda a que empresas de servicios financieros como Naranja puedan brindar un excelente servicio con bajos costos a sus clientes.

Tener un límite en la venta de dólares a personas físicas influye de manera negativa teniendo en cuenta que es un servicio menos que puede ofrecer la empresa a sus clientes.

*MATRIZ BCG*

Tasa de crecimiento de mercado	Alto	Producto estrella	Producto interrogante
		Tarjetas de crédito	Tienda Naranja Naranja X
	Bajo	Producto vaca	Producto perro
		Seguro y asistencias	Viajes
		Préstamos	
			Alta
Cuota de mercado			

Fuente: adaptación de la matriz desarrollada por Boston Consulting Group utilizada en la web de Gestión Pensemos.

**Tarjetas de crédito:** Las tarjetas de crédito son el principal producto de Naranja, y siguen teniendo lugar para crecer, solo el 35% de la población argentina las usa. La mayor fuente de los ingresos proviene de intereses de financiación de tarjetas y en segundo lugar por mantenimiento de cuentas.

**Tienda Naranja:** Por motivo de la cuarentena obligatoria, las operaciones dentro del Marketplace Tienda Naranja duplicaron su facturación durante tres trimestres consecutivos. Y teniendo en cuenta que estamos volviendo a ver restricciones, este año va a ser importante la tienda para la compañía. Es una unidad para seguir creciendo, sabiendo que la mayor cuota de mercado le corresponde a Mercado Libre.

**Naranja X:** La unidad de negocio con mayor potencial de crecimiento de la empresa. A punto de convertirse en banco digital, las mayores inversiones deberían estar en este sector. La mayoría de clientes de Naranja no usa este servicio, existe un margen de crecimiento con estos mismos.

Seguros y asistencias: Se logró un aumento de altas en pólizas de seguros y asistencias, incrementando los ingresos provenientes de este sector. Dinero que sirve para invertir en proyectos con mayor crecimiento.

Préstamos: En el país muchas familias necesitan de los préstamos, es un buen servicio para ofrecer a clientes que necesiten en momentos urgentes, pero sin tanto potencial de crecimiento, y menos a tasas tan altas como las que derivan por la inestabilidad macroeconómica.

Viajes: Por el contexto actual no es una unidad para invertir demasiado y hasta puede que genere pérdidas seguir manteniendo este negocio con tantas restricciones para viajar. La cantidad de vuelos internacionales es muy reducida y dentro del país las posibilidades siguen siendo limitadas. Además, durante el 2020 y por como encamina el 2021, las familias tienen menos capacidad de ahorro y dinero para poder viajar.

### *CMI*

Sus cuatro perspectivas en relación a Naranja son:

Perspectiva financiera: Los objetivos financieros difieren según la unidad de negocio. Productos como Naranja X y Tienda Naranja se encuentran en crecimiento, donde las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que se pueda generar en los primeros años.

Las tarjetas de crédito están una fase de sostenimiento, donde se debe buscar mantener la cuota de mercado e intentar incrementarla. Se sigue invirtiendo en la misma, pero exigiéndole mayores rendimientos. Genera la mayor rentabilidad de la empresa.

Los préstamos, seguros y asistencias y viajes se encuentran en una fase madura donde se deben cosechar los beneficios obtenidos antes, y no requieren las mismas inversiones que las demás unidades. Lo que se busca con estas es generar un cash flow positivo y reducir las necesidades de capital circulante. (Ver anexo 9, página 46)

Perspectiva del cliente: Naranja apunta mayormente a usuarios de clase media de todo el país. Existe un gran segmento de personas que al día de hoy siguen afuera del sistema financiero, y es allí donde se debe buscar aumentar la cuota de mercado y la adquisición de clientes. En cuanto a la satisfacción de los mismos, la empresa cumple con excelentes evaluaciones de creación de experiencia de clientes, lo que ayuda a la retención de ellos. (Ver anexo 10, página 47)

Perspectiva del proceso interno: Naranja identifica necesidades de los clientes actuales y futuros para iniciar procesos de innovación que generen nuevas soluciones. Siguiendo con los procesos operativos, la empresa cuenta con sucursales en todas las provincias del país, buscando la mayor comodidad para los usuarios, con canales online para hacer sus operaciones desde sus hogares y con entregas de tarjetas a domicilio. El servicio postventa de la compañía cuenta con la app para chequear las cuentas, líneas directas de atención las 24 horas y la posibilidad también de acudir a las sucursales.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: La compañía da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos. Conformar equipos de trabajos con propios objetivos alineados a los de la organización, pero con la libertad y el poder para que ellos mismos los alcancen. Se busca un perfil similar en todos los empleados, que sean expertos en su labor, proactivos, trabajen en equipo y sean fanáticos de los clientes. Se busca un clima laboral adecuado y con la infraestructura necesaria para permitirles realizar correctamente sus actividades. Salió elegida en 2019 en el 2do puesto del ranking internacional Great Place to Work dentro de la categoría de empresas de más de 1.000 empleados. El 92% de los colaboradores tienen una percepción favorable sobre el ambiente de trabajo.

## MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se conocerá en profundidad la finalidad, alcance y posibles limitaciones del Cuadro de Mando Integral, principal herramienta para guiar y cumplir con las estrategias de la compañía, conjuntamente con explicaciones sobre inclusión financiera y el uso de blockchain para lograr un aumento de clientes que derive en la mejora de la rentabilidad.

### *DEFINIENDO EL CMI*

Para comenzar hablando del cuadro de mando integral, se toma en cuenta la definición de los principales autores de este tema, Kaplan & Norton (2018):

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. (p45)

Siguiendo con Kaplan & Norton (2018), estas perspectivas cuentan con una jerarquía de causa–efecto y suelen iniciar con la financiera en la cima, posteriormente el cliente, para terminar con los procesos operativos internos y, el aprendizaje y crecimiento.

El CMI transforma a la estrategia en indicadores, y como la define Muñiz (2012), basándose en Porter (1985), la razón fundamental de la misma es identificar las ventajas competitivas del negocio, razones por las que los clientes van a preferir adquirir los productos o servicios en lugar que los de la competencia.

Esta definición genera un vínculo entre la estrategia y los clientes, y en este sentido, Kaplan & Norton (2018), afirman que de ahí proviene la importancia del cuadro de mando integral ya que permite vigilar y ajustar la estrategia obteniendo un feedback, y en caso de ser necesario, hacer los cambios correspondientes hacia el futuro.

Teniendo en cuenta a Huckestein & Duboff (1999), la adopción del CMI puede ser un proceso largo y complejo que requiere compromiso, tiempo y recursos. Podría ser necesario cambiar la cultura, ya que se pasa de usar mediciones estáticas basadas en el pasado, a una cultura dinámica con visión de futuro.

Continuando con Chavan (2009), menciona que el valor del CMI está en integrar diferentes variables que no necesariamente tienen un componente financiero, ya que estos por sí solos no pueden capturar adecuadamente el tipo de mediciones que las empresas necesitan hoy en día. Existen activos intangibles y medidas no financieras, como los servicios de alta calidad, el capital intelectual, los empleados calificados, la capacidad de respuesta eficiente y los procesos comerciales adaptables, que también son importantes y no aparecen en el balance, pero aportan al valor real de una empresa.

Uno de los problemas para la implantación del CMI, desde la perspectiva de Evans (2005), consiste en promover a las posiciones de dirección a gerentes que provienen de posiciones operativas, que no poseen una cultura de estrategias orientadas al futuro. Los gerentes, tienden a especializarse en las funciones específicas a las cuales se dedican y pierden la visión global del negocio.

Otra crítica encontrada, es la mencionada por Banker, Chang & Pizzini (2004), quienes sostienen que la mayor dificultad del CMI se halla en su empleo para medir el desempeño en empresas multidivisionales.

Como respuesta a estas limitaciones, teniendo en cuenta a Kaplan & Norton (2018), los autores sostienen que los cuadros de mando de las unidades estratégicas pueden hacerse a medida, siempre que mantengan el propósito y se deriven de un cuadro de mando a nivel operativo, el cual articula y comunica los temas a alcanzar por parte de todas las unidades. Y plantean que el Cuadro de Mando Integral puede utilizarse para clarificar y comunicar la estrategia a toda la organización, alineando a la misma objetivos personales y departamentales.

En el presente trabajo se toma como punto de referencia a los autores Kaplan & Norton, un de las razones es su amplia experiencia en el tema, como se indica en su libro Kaplan & Norton (2018), han patrocinado estudios de investigaciones sobre el CMI desde el año 1990, publicando en 1992 un artículo denominado “El Cuadro de Mando Integral” en la Harvard Business Review. Otro aspecto a tener en cuenta es que si bien existen autores como Chavan (2009), o Muñiz (2012), que dan explicaciones sobre el cuadro de mando, y algunos otros como Evans (2005) o Banker, Chang & Pizzini (2004), critican al mismo, Kaplan & Norton (2018), han experimentado en muchas más empresas, ya sea petroleras, sistemas financieros y otras áreas, y han visto resultados positivos en sus experimentos, dando respuestas a las críticas y mejores explicaciones sobre el CMI.

#### *INCLUSIÓN FINANCIERA Y BLOCKCHAIN*

Como menciona Arzuaga (2018), existen más de 2.000 millones de habitantes sin acceso a bancos, mientras que otros 4.000 millones cuentan con un acceso a bancos o entidades financieras, pero con dificultades y solo para disponer de su dinero para vivir cada día. Mientras que solo el 20% de la población accede al mundo financiero moderno.

Siguiendo con Tapscott & Tapscott (2018), el sistema de blockchain podría ser una solución para incluir al sector de la sociedad marginado del sistema financiero, abarata los costos de transacciones y brinda una red de mayor seguridad y accesibilidad. La inclusión financiera para ellos significa, no solo tener en cuenta a los usuarios de mayor conexión, sino también a personas de menores recursos.

Tal como explica Arzuaga (2018), la blockchain, en español cadena de bloques, es una base de datos pública distribuida, manteniendo un registro digital permanente e inviolable de las transacciones. Es descentralizada, por lo que es controlada por una red de datos replicada en muchas computadoras por todo el mundo, donde cada una guarda

su copia. Y como continúa el autor, las copias son compartidas y están disponibles para cualquier persona en internet.

Una de las principales ventajas que señala el Banco BBVA (2016), es que se posibilita resolver el problema de doble gasto, que no se duplique nada de dinero y que fluya entre las personas, en las redes de pagos con tarjetas de crédito o transferencias.

Más razones que dan Tapscott & Tapscott (2018), por las que esta tecnología traerá cambios en la industria de los servicios financieros son: la autenticación de la red, costes más bajos en las transacciones y servicios, velocidad para procesar, reducción del riesgo financiero e innovación al ser una tecnología de código abierto.

Ya se conocen casos de uso en el sistema financiero, como Banco Santander (2019), cuando lanzaron un informe notificando sobre la elaboración de un bono totalmente basado en la red de blockchain de Ethereum, o como presentan Tapscott & Tapscott (2018), la startup conocida como “R3 Consortium” impulsada por los principales bancos del mundo (Barclays, JP Morgan, Goldman Sachs, BBVA, entre otros), con la finalidad de desarrollar modelos comunes de tecnología blockchain aplicados al sistema financiero.

En lo que respecta a la tecnología blockchain, se tiene mayor inclinación por los conceptos ofrecidos por Tapscott & Tapscott (2018), ya que al ser un tema muy actual y no existir tantas fuentes confiables, ellos mediante su libro “La Revolución Blockchain”, (2018), han podido expresar los fundamentos más importantes con una explicación clara y precisa, dialogando con referentes del tema y empresas reconocidas mundialmente especializadas en su tecnología.

Para concluir con este apartado, se puede mencionar que las ideas presentadas abarcan a toda la empresa, si bien posee diferentes unidades de negocio y su fuerte son las tarjetas de crédito hoy en día, tiene la posibilidad de aplicar la tecnología blockchain en todas sus áreas junto con un cuadro de mando integral que guíe el proceso, comunique la estrategia y mantenga a toda la empresa alineada a un mismo propósito: aumentar la cantidad de clientes, distinguiéndose de las demás empresas y que estos procesos mejoren la rentabilidad de Naranja.

## DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Partiendo de las principales debilidades, ya planteadas en el análisis FODA anteriormente, el principal problema de la empresa es que los clientes de la empresa no aumentaron desde 2017, los costos para estos clientes son elevados y por ende no se logra una utilidad neta que tenga mejoras progresivas año a año. La búsqueda de una mejor rentabilidad es suficiente motivo para revisar algunos cambios. Además de que la empresa no cuenta con ningún servicio o producto diferenciado de la competencia, por lo que los clientes no tienen motivos suficientes para abandonar a los competidores a cambio de Naranja.

Según los informes de fin del año presentados por naranja en su sitio web, Naranja (2021), a fines de 2017 contaba con 5.050.085 de clientes y para fines del año 2020 esa cantidad fue reducida un 8,59%, al total de 4.616.426 clientes. Es decir que no solo no hubo crecimiento en ese sentido durante esos años, sino que hubo una disminución de 433.659 usuarios.

Retomando algunas causas de la faltar de crecimiento de clientes y el estancamiento en la rentabilidad, se podían encontrar los altos costos de transacciones y operaciones, con el peligro de ataques cibernéticos que derivan en mayores costos para los clientes en todas sus acciones y la vulnerabilidad en sus datos; otra posible causa que se menciona es que se descuida una gran parte de potenciales clientes que aún se encuentran sin acceso al sistema financiero, debido al poco atractivo que tienen por sus bajos ingresos; y la falta de un producto o servicio diferenciador.

La posición como líderes del sector se ve afectada si los clientes y la rentabilidad no sigue creciendo y es fundamental para Naranja encontrar una solución. La aplicación de blockchain en la compañía promete solucionar ese problema, como se mencionó en el marco teórico, el uso de esta tecnología permite desarrollar contratos inteligentes mucho más confiables, teniendo mayor seguridad en los datos, y basar las actividades del negocio en un sistema menos costoso y más eficientes. Es por eso que utilización de esta tecnología puede ser un gran impulso para llegar a esa mejora en la rentabilidad, ya que marcaría una diferencia con respecto a la competencia dentro del país, bajaría los costos y permitiría a personas de menos recursos poder tener su cuenta en Naranja, siendo rentable para la misma.

Si bien se encuentra rodeada de grandes amenazas, la empresa posee grandes virtudes, como estar ubicada en la mayoría de provincias del país, ser abierta a los cambios tecnológicos, tener grandes alianzas y buenas relaciones con proveedores, y trabajadores comprometidos. Motivos suficientes como para poder afrontar el desafío de ser líder en su sector y hacer los cambios necesarios para mejorar sus ingresos.

Hoy en día las oportunidades para innovar son inmensas, y el sector financiero está muy atrasado con relación a otros sectores de la sociedad donde la tecnología ya los ha cambiado totalmente. Se siguen utilizando métodos de muchos años de antigüedad sin dar lugar a grandes avances e innovaciones posibles. El hecho de estar regulado por el Banco Central, impide la libertad de acción en cuestiones de servicios o productos ofrecidos, pero no impide la adopción de tecnologías como la blockchain, todavía no tan común en países de Latinoamérica.

Como se mencionó anteriormente, un gran porcentaje de la población argentina vive en la línea de la pobreza. Todas estas personas son marginadas del sistema financiero. Al enfocarse solo en los usuarios actuales de servicios financieros, se pierden de vista miles de personas sin acceso a mecanismos de financiación básicos, y que podrían ser potenciales clientes. Si bien tener un cliente con bajo poder adquisitivo en la empresa puede ser contraproducente y terminar siendo un gasto, el uso de la tecnología de blockchain es una posible solución.

Las estrategias de las empresas ya no pueden ser estáticas, se necesita estar permanentemente observando el entorno y adaptarse al mismo. Para lograr un cambio que tenga un impacto positivo, se necesita que la dirección tenga en claro los objetivos con indicadores de acción bien definidos. Además de poder comunicar todo el proceso a todos los empleados para que juntos articulen sus estrategias en un plan común.

Para poder atraer más clientes a la empresa es necesario tener una propuesta de valor distinta a la competencia. Ofreciendo un servicio diferenciado y con menores costos, no solo se lograría atraer usuarios y retener a los actuales, sino también obtener un mayor beneficio económico por cada uno de ellos lo que mejoraría la rentabilidad de la empresa.

### *CONCLUSIÓN*

Para concluir, considerando la situación actual en la que se encuentra la empresa, la cual está estancada en cuanto la cantidad de clientes y totalidad de ingresos netos, es

que se propone la aplicación de un cuadro de mando integral que abarque a todas las unidades del negocio. Con el mismo se espera traducir la estrategia a indicadores y objetivos claros para el próximo año, ya que pensar en términos de mayor lapso de tiempo en Argentina es complicado.

Con el CMI que guíe el proceso, se espera iniciar con la adopción de transacciones financieras basadas en la tecnología blockchain, que, si bien es un tema complejo para cualquier compañía, se pretende incorporarla poco a poco para mejorar los costes de los procesos, la velocidad de transacciones, la transparencia de las mismas y la seguridad de los datos.

Ambos procesos necesitan de un gran compromiso de toda la empresa, comenzando desde la dirección con una clara comunicación hacia el resto. Además de la educación en cuanto al uso del CMI y Blockchain para todos los empleados de Naranja. Es un cambio que llevará tiempo en lograrse totalmente, pero que pretende mejorar la situación de cara al futuro.

## PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Al terminar el año 2020, en gran medida por el aumento del comercio electrónico, el consumo promedio por cuenta en Naranja aumentó un 48% en valores nominales con respecto al año anterior, pero a pesar de este aumento, las transacciones totales entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros disminuyeron un 11%. Además, los ingresos por financiación tuvieron un aumento del 18%, pero los ingresos por servicios disminuyeron un 14,7%, por lo que los ingresos operativos terminaron teniendo un descenso del 4% en comparación al año anterior. (Naranja, 2021).

En 2020 la utilidad neta del negocio logró aumentar, pero en los últimos años desde 2017 existieron muchas irregularidades en los resultados, como en 2018 donde el resultado fue negativo. La falta de crecimiento de clientes y los altos costes no permiten que los resultados positivos sean constantes. Al momento de elaborar los objetivos se tendrán en cuenta la inestabilidad política y económica del país, por lo que los resultados que se pretenden lograr serán pequeñas mejoras, pero constantes año a año.

### *OBJETIVOS*

Objetivo general: Aumentar un 6% la utilidad neta de la empresa para fin del proyecto, 31 de julio de 2024, en comparación al cierre del año 2020, donde la misma fue

de \$ 8.467.368 (cifras expresadas en miles, sin contar el efecto de reexpresión). La utilidad es en valores reales, aplicando como tasa de descuento el índice de inflación interanual actual de 46,3% según los datos ofrecidos por el Indec (2021).

Se toma un objetivo alcanzable debido a las expectativas de crecimiento en finanzas digitales y la cantidad de clientes nuevos que se podrían incorporar a la empresa, al mismo tiempo que se reducen los costos, como indica Bastante (2020), en su estudio para la Cámara Argentina de Fintech, el crecimiento de esta industria se duplicó en los últimos dos años, la industria de los préstamos se encuentra atravesando una aceleración global y los pagos digitales se están consolidando como una gran alternativa.

Por otro lado, la economía argentina se pronostica crezca el 2021 un 6,4%, continuando el 2022 un 1,7% y 1,9% para 2023, basado en datos del Banco Mundial, lo que influirá en los resultados de la empresa.

Objetivos específicos:

1- Aumentar un 4% anual la cantidad de clientes totales de la empresa, **midiendo año a año desde el 31 de julio de 2022 hasta el 31 de julio de 2024**; a la fecha del informe mencionado, se contaba con 4.616.426 clientes, es decir que se pretende para fines de julio de 2024 contar con 5.344.090, en total un 15,76% más, superando el máximo de clientes obtenido en 2017 de 5.050.085.

**Justificación:** Según datos del Banco Mundial (2021), se espera una recuperación de la economía argentina en los próximos años, y viendo los datos de Naranja en 2017, cuando el PBI estaba en su máximo de los últimos años, fue cuando mayores ingresos y cantidad de clientes tuvo. Por lo que, sumado a las posibles mejoras a implementar, es un objetivo alcanzable.

2- Incrementar un **16%** los ingresos obtenidos de las actividades principales de la empresa, servicios y financiación, **el primer año**, midiendo a partir del 31 de julio de 2022, tomando como referencia la cifra obtenida en diciembre de 2020 de \$43.189.286. Teniendo como meta un incremento progresivo de los ingresos anuales, **lograr un incremento de los ingresos de las mismas actividades un 20%** para el segundo año comparado al anterior, y 22% el tercer año comparado con el segundo periodo.

**Justificación:** Se espera que al pasar el proyecto y se maneje mejor la estrategia, y así es que se podrán obtener más beneficios año a año. Además, el aumento de clientes debería conducir a un aumento en los ingresos de la empresa.

3- Reducir un 5% los costos provenientes de los servicios y financiación el primer año, midiendo resultados a partir del 31 de julio de 2022, partiendo de los egresos del 2020 de \$8.488.126. De manera progresiva al utilizar mayormente las ventajas que permite blockchain, reducir los mismos costos un 8% para el segundo año comparado con fines de julio de 2022, llegando a reducirlos un 20% desde el 1 de agosto de 2023 hasta fines de julio de 2024.

**Justificación:** Una de las principales ventajas del uso de blockchain es reducir los costos transaccionales, como lo mencionan Tapscott & Tapscott (2018), al reducir la cantidad de intermediadores en los procedimientos. Si bien al día de hoy al haber pocos antecedentes no existen cifras exactas, se toman los valores de referencia como cifras conservadoras según las fuentes consultadas y sus previsiones.

4- Retener al 90% de los usuarios activos de Naranja, comparando cada año con el anterior desde agosto de 2021 hasta fines de julio 2024, partiendo de la cantidad actual de 4.616.426 clientes, el cuál es un objetivo fundamental para el crecimiento de clientes.

**Justificación:** Junto a los nuevos cambios propuestos en la empresa se pretende que los actuales clientes no tengan motivos para abandonar a Naranja, ya sea por irse a la competencia o por dejar de lado los servicios financieros en general. Es una estrategia que busca la inclusión de posibles clientes y mayores beneficios a los clientes actuales.

5- Disminuir costos operativos en la infraestructura en la que opera la empresa un 5% el primer año hasta el 31 de julio de 2022, partiendo de los valores de 2020 de \$21.257.908, excluyendo depreciaciones. Al igual que otros objetivos, se espera que sea de manera progresiva para en 2023 disminuir un 8% en comparación con la cifra obtenida en 2022, hasta llegar el 31 de julio de 2024 a un 20% de reducción de costos en comparación con el 31 de julio de 2023.

**Justificación:** Es la principal virtud de la aplicación de blockchain en los negocios y el uso de contratos inteligentes basados en su tecnología, ya que se disminuyen intermediarios y tiempo en los procedimientos rutinarios de las empresas.

### *ALCANCE Y LIMITACIONES*

- Alcance de contenido: se plantean temas relacionados con la gestión de la empresa como el uso del CMI y de nuevas tecnologías disruptivas en las finanzas como el uso de Blockchain y la aplicación de contratos inteligentes, como instrumentos para lograr una reducción de costes, innovación y atraer nuevos clientes.

- Alcance temporal: El proceso de adaptación al cuadro de mando y desarrollo de la tecnología blockchain durará 36 meses, para finalizar las mediciones el 31 de julio del año 2024. La elaboración del CMI es parte del proyecto actual, por lo que sus indicadores y mapa estratégicos será desarrollado en este informe. Inicio del proyecto: 1/08/2021. Finalización del proyecto: 31/07/2024. Duración: 36 meses.

- Ámbito geográfico: debido al tamaño y cantidad de sucursales de Naranja, se aplica a todas las unidades distribuidas al largo de todo el país, cubriendo todas las provincias donde está presente.

- Alcance metodológico: siguiendo con el caso planteado, se trata de un estudio aplicado a Naranja, de tipo cuantitativo, teniendo en cuenta cantidades de clientes e ingresos, y correlacional entre variables como el CMI, Blockchain y servicios financieros.

- Limitaciones: se pueden mencionar la falta de una regulación por parte del Banco Central en cuanto a monedas digitales y sus posibilidades de ser adoptados como una moneda más, por ese motivo se descarta por el momento la adopción de cripto activos como parte de las transacciones de la empresa. Otra limitación se encuentra a la hora de armar un presupuesto preciso de la adopción de la tecnología blockchain, ya que, si bien existen muchas estimaciones, al ser algo tan nuevo no existen casos anteriores que brinden datos exactos en cuanto a ahorros en costes y mejoras en productividad. Igualmente, mediante las fuentes consultadas se estimarán los beneficios e inversiones teniendo un criterio conservador, ya que las expectativas de mejoras son muy elevadas.

### *RECURSOS*

Naranja logró a lo largo de los últimos años acumular un patrimonio neto de \$23.852.235 (Naranja, 2021), el cuál es un recurso más que valioso al momento de pensar en hacer nuevas inversiones o cambios en la empresa que puedan llegar a demorar en tener impactos positivos.

Siguiendo con el informe presentado por Naranja, la compañía posee importantes alianzas con empresas internacionales, como Visa o MasterCard, que ya están inmersas

en las últimas tecnologías y sirven de guía para las nuevas innovaciones. Se trata de una compañía que promueve el bienestar de sus empleados, recurso clave para afrontar nuevos cambios, y además promueve una cultura orientada a nuevas tecnologías e innovaciones.

Cuenta con 202 sucursales ubicada en cada una de las provincias del país y ofrece todo un ecosistema de soluciones financieras, por lo tanto, se pueden captar a distintos tipos de clientes a lo largo de todo el país. Es parte de la cultura de la empresa adaptarse los cambios tecnológicos, por lo que la implementación de nuevas tecnologías sería de mayor facilidad.

### *PLANIFICACIÓN Y CMI*

La estrategia planteada es lograr un crecimiento en negocio teniendo en cuenta variable como los clientes, transacciones e ingresos y una mejora de la productividad con procesos más eficientes junto a menores costos. A continuación, se desarrollará el plan y las actividades a seguir para llegar a los objetivos planteados anteriormente, junto con el tablero de control y el mapa estratégico correspondientes al CMI.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados anteriormente, reducciones de costos, aumento de ingresos y utilidad neta, sumado a una mayor cantidad de clientes, se puede destacar que el plan principal del proyecto es la incorporación de la tecnología blockchain a la empresa, abarcando su utilización en distintas áreas, como los procesamientos de datos, contratos con proveedores y clientes, procesos internos de control y seguridad, y operaciones como transferencias.

Es mediante la incorporación de blockchain que también se desprende el plan de poder incorporar transferencias internacionales de bajo costo y con mayor velocidad, con información en tiempo real sobre el estado del dinero a clientes.

Retomando a Tapscott & Tapscott (2018), ellos plantean que los contratos inteligentes reducirán de gran manera los costos de contratación, control y pagos, por lo que el uso de ellos está relacionado a los objetivos de reducción de costos. Además, afirman que el coste la utilización de estos recursos podría ser casi insignificante para la empresa, como el valor de la energía utilizada por el servidor que aloja la información. Estas reducciones en costos, sumado a la eficiencia que aporta esta tecnología ayudaría a ofrecer al mismo tiempo servicios más accesibles económicamente a los clientes, reteniendo a los actuales y dando la posibilidad de acceder al sector financiero a personas excluidas. Mayor cantidad de clientes, derivando en mayores ingresos, y sumado a los

menores costes, se complementarían para alcanzar el objetivo general del aumento de la utilidad neta. Estos cambios marcarían una ventaja sobre el resto de competidores, siendo una empresa más transparente y con servicios de mejor calidad, a la que más usuarios desearán pertenecer.

Además, es importante destacar que todas las acciones a llevar a cabo estarán guiadas por el tablero de control del CMI.

De acuerdo con los objetivos y el plan planteado anteriormente, se desprenden las siguientes actividades:

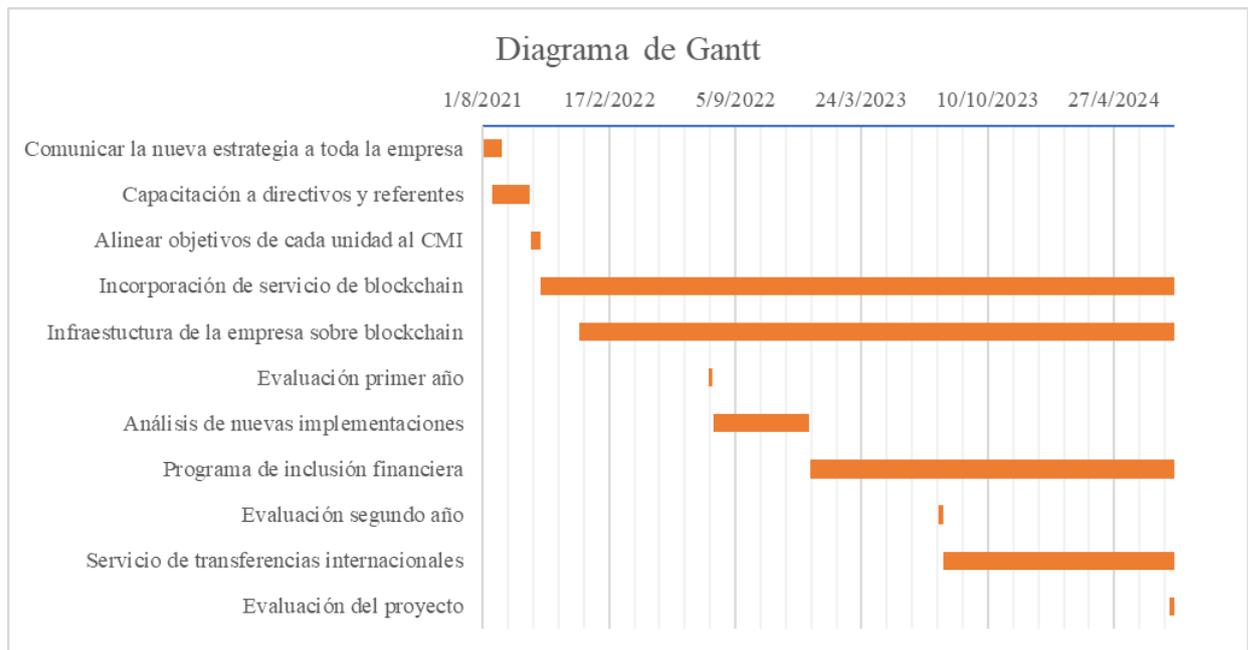
Las actividades que se consideran en el proyecto según los planes son:

Plan		Actividad	Costo	Inicio	Final	Duración (Días)
Utilización de blockchain	1	Comunicar la nueva estrategia a toda la empresa	\$ -	1/8/2021	31/8/2021	30
	2	Capacitación a directivos y referentes	\$ 691,89	16/8/2021	15/10/2021	60
Gestión en base al CMI	3	Alinear objetivos de cada unidad al CMI	\$ -	16/10/2021	31/10/2021	15
Utilización de blockchain	4	Incorporación de servicio de blockchain	\$ 249.095,16	1/11/2021	31/7/2024	1003
	5	Infraestructura de la empresa sobre blockchain		1/1/2022	31/7/2024	942
Gestión en base al CMI	6	Evaluación primer año	\$ -	24/7/2022	31/7/2022	7
Utilización de blockchain	7	Investigación de nuevas implementaciones	\$ 644.200,00	1/8/2022	30/12/2022	151
Inclusión financiera	8	Programa de inclusión financiera	\$ 607.847,00	1/1/2023	31/7/2024	577
Gestión en base al CMI	9	Evaluación segundo año	\$ -	24/7/2023	31/7/2023	7
Transferencias a bajo costo	10	Servicio de transferencias internacionales	*monto sin definir por falta de información precisa	1/8/2023	31/7/2024	365
Gestión en base al CMI	11	Evaluación del proyecto	\$ -	24/7/2024	31/7/2024	7

\*cifras en miles

Cuadro de actividades: elaboración propia

### Gráfico del Diagrama de Gantt:



Fuente: elaboración basada en video elaborado por Saber Programas

Tanto la lista de planes como el diagrama de Gantt muestran en forma resumida las actividades, ya que el plan principal del proyecto es la aplicación de la tecnología blockchain en Naranja y como está indicado anteriormente, es un proceso de largo plazo hasta terminarse el tiempo propuesto. Para comenzar con los planes resulta importante la comunicación hacia toda la empresa, al tratarse de un cambio disruptivo es necesario que todos los empleados estén informados.

En cuanto a la capacitación, se toma en cuenta a los principales directivos y referentes de la empresa, hasta los responsables de cada una de las 154 sucursales extendidas en el país. Teniendo en cuenta la web de Naranja (2021), se encuentran en total 178 empleados, desde el presidente, Alejandro Asrin, hasta distintos rangos como responsables de Atención al Usuario de Servicios Financieros y cada responsable de las sucursales, que serían anotados en el curso de “Blockchain: Fundamentos de una tecnología disruptiva”, brindado por la Universidad Siglo 21, de manera online. El mismo tiene una duración de 2 meses, y costo de \$3.887 por persona. En total sería un gasto de \$691.886 para la empresa. Con la finalización del curso, los referentes de Naranja habrán desarrollado las competencias requeridas para conocer y evaluar el potencial de la tecnología Blockchain, así como el marco jurídico en el cual puede funcionar,

permitiendo evaluar la aplicabilidad de la tecnología en la empresa. El programa permitirá conocer el funcionamiento, su aplicación y uso estratégico. (Universidad Siglo 21, 2021).

La próxima actividad está dada por una característica propia del CMI, como mencionan Kaplan & Norton, cada unidad de negocio y cada empleado de la empresa debe tener sus objetivos y planes propios alineados a la estructura del CMI corporativo. Por eso es que una vez presentado este a toda la empresa, se espera que lo tengan todas las áreas como guía.

El paso más importante, duradero y complejo del proyecto es la aplicación de la tecnología blockchain en Tarjeta Naranja. Se prevé que sea un aprendizaje continuo desde que se finalicen las capacitaciones hasta que finalice el presente proyecto. Como se mencionó en el marco teórico, los beneficios que promete esta tecnología podrían cambiar totalmente el sistema financiero. Retomando a Tapscott & Tapscott (2018), los contratos inteligentes y su transparencia, junto con las reducciones de costes transaccionales y costes de agencia, cambiarían la manera en que se organizan las empresas. Si bien muchos autores y referentes del tema hablan de todos los beneficios, no existen evidencias certeras de qué porcentaje exactamente esta tecnología ayuda a la empresa en sus costos. Por ejemplo, bancos como Santander y BBVA ya la han incorporado, pero no están disponibles los beneficios exactos en las mejoras de rentabilidad y eficiencia. Un aspecto importante es que ya no es necesario grandes inversiones en desarrollos de blockchains propias, sino que se hará uso de la blockchain ofrecida por Amazon Managed Blockchain for Ethereum. (AWS Amazon, 2021). Según una estimación realizada en el sitio web de la compañía, el traspaso de toda la infraestructura y transacciones a su nube de blockchain cuesta \$ 8.919 (precios en miles) por mes, y los beneficios obtenidos, según el mismo sitio web de la empresa, son un 60% de ahorro en tiempos de liquidación de operaciones, aumento de la eficiencia de las transferencias de datos y transacciones, reducción de costos y de carga operativa, todo aplicado en solo unos días. (Ver anexo de la propuesta 1, pág. 48).

En lo que respecta a los planes 5, 7 y 10, los mismos son parte del proceso de implementación de la tecnología blockchain en Naranja. La incorporación de toda la infraestructura de la empresa en blockchain sería el primer paso para comenzar a ahorrar costos. Luego, teniendo en cuenta análisis de nuevas implementaciones de la tecnología, se espera a esa altura haber desarrollado los conocimientos necesarios para realizar mayores inversiones y lograr desarrollos propios en la red. Según el informe de Naranja

(2021), la compañía generó en 2020 un saldo por \$644.200 (miles) en sus inversiones provenientes de años anteriores, por lo que se estima usar ese saldo a favor para realizar mayores inversiones en las nuevas tecnologías para un beneficio a largo plazo. Además, la compañía cuenta con un patrimonio neto de \$ 23.852.235 (miles), de los cuales \$2.600.000 (miles) de allí serán destinados también a la investigación. Y en cuanto al plan de ofrecer transferencias internacionales, es otra acción que atraería mayor cantidad de clientes a Naranja, y más con la globalización actual. Mediante empresas como Ripple, se puede lograr a los clientes ofrecer un servicio de bajo costo con pagos internacionales en el mismo día, sabiendo exactamente cuánto recibe el destinatario y cuándo recibirá el dinero, como lo hizo el Banco Santander. (Ripple, 2021). (Ver anexo de la propuesta 2, pág. 48).

El programa de inclusión financiera también estaría asociado a los bajos costos de la nueva estrategia, ya que al tener mayores márgenes se podría incluir a personas con menos recursos y que en la mayoría de los casos no son rentables para los servicios financieros. Las publicidades deben ser también educativas para todas esas personas que nunca han usado servicios financieros, y por una duración prolongada durante varios meses, logrando así que más gente comprenda el cambio en Naranja. De lo obtenido en el informe de Naranja (2021), en el año 2020, la empresa gastó \$607.847 (cifras en miles) en publicidad, por lo que puede ser lógico una inversión mayor a ese monto en publicidad para atraer a nuevos clientes durante casi dos años. Si bien será un mayor gasto en este sentido, se espera tener una base consolidada de clientes para el futuro de la empresa.

Presupuesto estimado del proyecto en 36 meses (cifras en miles)	
Capacitación a directivos y referentes	\$ 692
Incorporación de servicio de blockchain	\$ 321.095
Análisis de nuevas implementaciones	\$ 3.244.200
Programa de inclusión financiera	\$ 1.519.618
	\$ 5.085.605

Aclaración del presupuesto: Los costos de capacitación fueron obtenidos del sitio web de la Universidad Siglo 21. En cuanto a los costos y futuros beneficios de blockchain fueron estimados en base a las fuentes consultadas (libro “La Revolución Blockchain”, sitio web de Amazon AWS Blockchain, Ripple Net y Santander, todas indicadas en la bibliografía), junto con un pronóstico conservador de los posibles beneficios que puede aportar realmente esta tecnología.

Antes de continuar con los indicadores del CMI, es importante tener clara cuál es la visión de la empresa, ya que como indican Kaplan & Norton (2018), el cuadro de mando integral se encarga de traducir esa visión en una estrategia e indicadores de acción. Como indica en el sitio web de Naranja (2021), la visión de la compañía es ser líder en servicios financieros y no financieros, además de ser admirada y querida.

TABLERO DE CONTROL TARJETA NARANJA - PROYECTO 2021 / 2024										
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Mejorar la utilidad de Naranja	Utilidad Neta	Porcentaje	23%	Duración del proyecto	23%	18%	12%		Director general - Julian Bravo
Financiera	Mayores ganancias	Incremento de ingresos	Porcentaje	22%	Anual al finalizar proyecto	20%	18%	15%		Director comercial - Mariano Asrin
Ciente	Aumentar cuota de mercado	Número de clientes totales en la empresa	Porcentaje	4%	Anual	4%	2%	0%		Atención al usuario de servicios financieros - Bruno Ceballos
Ciente	Retener mayor cantidad de clientes	Cuentas dadas de baja	Porcentaje	10%	Anual	10%	15%	20%		Atención al usuario de servicios financieros - Bruno Ceballos
Perspectiva interna	Transacciones más baratas y eficientes	Reducción de costos en operaciones	Porcentaje	20%	Anual al finalizar proyecto	20%	16%	12%		Directora de operaciones - Susana Bergero
Aprendizaje	Incorporación de tecnología blockchain	Alianzas con empresas que brinden acceso a la misma	Empresas	2	Duración del proyecto	2	1	0		Director de sistemas
Aprendizaje	Capacitaciones sobre blockchain a directivos y referentes de la empresa	Empleados capacitados	Porcentaje	100%	Primer año	100%	85%	60%		Director de Recursos Humanos

Tablero de control elaborado en base al cuadro brindado en la plataforma de estudio de la Universidad Siglo 21 y a Kaplan & Norton (2018). Para una vista ampliada (ver anexo de la propuesta 3, pág. 48).

También se desarrolló un mapa estratégico con relaciones de causa y efecto de los planes y objetivos planteados (ver anexo de la propuesta 4, pág. 50).

### EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se incluye el desarrollo del flujo de caja en el anexo (ver anexo de la propuesta 5, pág. 50 y 51)

Además, se incluye la evaluación de los indicadores financieros de VAN, TIR y ROI.

- VAN

Inversiones	Flujo año 1	Flujo año 2	Flujo año 3	VAN
-\$ 5.085.605	\$ 8.939.472	\$ 8.444.081	\$ 9.527.282	\$ 21.825.230

- El ROI esperado según los beneficios actualizados del último año con respecto a las inversiones es del **329%**. Es una cifra elevada para tratarse de un proyecto de inversión, pero es uno de los beneficios mencionados durante el trabajo sobre la utilización de la tecnología blockchain y sus bajos costes de incorporación. Además, la terciarización del servicio, al utilizar el servicio blockchain de Amazon, permite un gran ahorro de tiempo de desarrollo, gastos de implementación y contrataciones de especialistas, ya que queda todo incluido en la tarifa mensual abonada a la empresa.

Beneficio	Inversiones	
\$ 21.825.230	-\$ 5.085.605	\$ 16.739.626
ROI		329%

### - TIR

De lo anterior se calcula que la TIR es igual a 288%

INVERSION	Flujo Año 1	Flujo Año 2	Flujo Año 3		
\$ 5.085.605	\$ 13.078.447	\$ 18.073.450	\$ 29.833.348		TIR
-\$ 5.085.605	\$ 3.372.385	\$ 1.201.719	\$ 511.499	\$ -	288%

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Hoy en día los negocios están cambiando y es fundamental para cualquier compañía adaptarse y ser flexibles, especialmente en el sector financiero se está viviendo una revolución similar a la invención de internet de la mano de la tecnología ofrecida por blockchain. Es por eso que se propone la adaptación de la empresa a esta nueva creación y la utilización de su tecnología disruptiva en los procesos internos de la organización, como en los servicios ofrecidos a los clientes.

Como ya se trató a lo largo del reporte, Naranja presenta un estancamiento en el crecimiento de clientes totales en la empresa y en la rentabilidad del negocio, con algunos años difíciles para la misma y una leve recuperación en 2020 debido al gran aumento de transacciones realizadas a través de internet y al posicionamiento de la empresa con su propio marketplace online.

El objetivo general del proyecto es lograr un aumento en la utilidad neta y es mediante la utilización de blockchain como base de datos, para realizar contratos inteligentes y como base para realizar transacciones más rápidas y baratas que se lograrán alcanzar los objetivos previstos, partiendo principalmente de la reducción de costos,

transparencia y seguridad que ofrece esta tecnología. Si bien en el caso estudiado se enfoca en Naranja, en mi opinión es una tecnología que todas las empresas dedicadas a servicios financieros en Argentina y la región deberán incorporar. Ya se puede observar como las entidades financieras más grandes del mundo invierten grandes cantidades de dinero en investigaciones al respecto y como varias de ellas ya la están implementando en sus operaciones.

Así, se mantendrá a una mayor cantidad de clientes dispuestos a utilizar servicios más eficientes a menores costos, teniendo a su vez una ventaja competitiva sobre la competencia, ya que, al tratarse de una tecnología con pocos años de vida, no es utilizada masivamente en el sector. Personas excluidas del sector financiero podrán ser nuevos clientes para Naranja, siendo que será tentativo para ellos integrarse a un sistema donde los costos de sus operaciones no son elevados en comparación a sus ingresos mensuales, y resultando igualmente rentables para la empresa a pesar de sus bajas transacciones.

Los resultados esperados no pueden ser comparados con casos anteriores debido a la reciente incorporación de esta tecnología en el mundo de los negocios, pero según las fuentes consultadas a lo largo del trabajo, tiene un gran potencial para el futuro, y no solo en las finanzas, sino para todas las empresas que deseen mejorar su eficiencia y maximizar sus ganancias.

Estas acciones a seguir por la empresa durante los próximos tres años irán acompañadas del otro factor importante tratado en el trabajo, la implementación del cuadro de mando integral. Los directores y principales gerentes de la empresa tendrán a su disposición el tablero de control junto con el mapa estratégico para utilizar de guía durante el proyecto y medir las propuestas desde las cuatro perspectivas que ofrece el CMI: a nivel financiero, de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje.

Los grandes cambios en las empresas no suceden en pocos días, es por eso que el proyecto plantea una duración de 3 años, esperando así poder mejorar año a año hasta lograr el objetivo general.

### *RECOMENDACIONES*

Para el caso estudiado:

Al tratarse de la utilización de una tecnología que crece a pasos agigantados, es de esperar que mediante su uso se descubran mayores beneficios y nuevas aplicaciones

en la empresa, es tarea de la dirección estar actualizados para aprovechar todas las oportunidades y seguir innovando.

Si llegara a existir la regulación correspondiente del Banco Central, evaluar la posibilidad de ofrecer billetera virtual que permita almacenar criptomonedas dentro de la app en los celulares para que los clientes tengan una nueva alternativa de ahorro y aceptar criptomonedas como parte pago en los servicios que ofrece Naranja.

Promover la integración de comercios amigos y proveedores a las redes corporativas que ofrece la tecnología blockchain, para que ellos puedan seguir creciendo junto a la empresa.

Para la industria de servicios financieros:

Evaluar los ahorros de energía que genera la aplicación de blockchain en los sistemas, teniendo menos desperdicio y formando sistemas de retroalimentación. El cuidado del medioambiente también puede ser responsabilidad de empresas dedicadas a las finanzas, y hoy con blockchain es más accesible.

Implementar y promover mayor cantidad de herramientas de ahorro a los clientes, comprar dólares y dejar el dinero en plazo fijo son las únicas maneras de ahorrar que conoce la mayoría de personas. Con un celular y conexión a internet cualquier usuario debería tener la oportunidad de invertir en cualquier activo o índice bursátil del mundo, materia prima o cualquier proyecto de inversión desde pequeñas contribuciones.

## BIBLIOGRAFÍA

Ámbito. (2021). *Comienza a operar el nuevo sistema de Pago con Transferencias*. Recuperado de Cámara Argentina de Fintech. Disponible en: <https://camarafintech.com.ar/comienza-a-operar-el-nuevo-sistema-de-pago-con-transferencias/>

AstroPay Card. (2021). *¿Qué es AstroPay Card?* Disponible en: <https://astropaycard.pe/>

Arzuaga, G. (2018). *Criptomonedas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Conecta.

Banco Central de la República Argentina. (2021). *Exterior y Cambios*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-excbio.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (2021). *Marco Legal del Sistema Financiero Argentino 2021*. Disponible en: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/MarcoLegalCompleto.pdf>

Banco Mundial. (2021). *Argentina*. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/country/AR>

Banco Santander. (2019). *Santander lanza el primer bono con tecnología blockchain de principio a fin*. Disponible en: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/notas-de-prensa/2019/09/np-2019-09-12-santander-lanza-el-primer-bono-con-tecnologia-blockchain-de-principio-a-fin-es.pdf>

Banker, R., Chang, H & Pizzini, M. (2004): *The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*. The Accounting Review, 79 (1): 1-23

Bastante, M. (2020). *Estudio Fintech 2020*. Disponible en: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

BBVA. (2016). *“Blockchain” quiere ser un aliado de los servicios financieros*. BBVA. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/blockchain-reescribe-las-reglas-los-servicios-financieros/>

Betancourt, D. F. (2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Disponible en: Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).

Binance Academy. (2021). *Guía Integral para Principiantes sobre 'Decentralized Finance' (DeFi)*. Disponible en: <https://academy.binance.com/es/articles/the-complete-beginners-guide-to-decentralized-finance-defi>

Binance Academy. (2021). *¿Qué repercusión tendrá la tecnología blockchain en la industria bancaria?* Disponible en: <https://academy.binance.com/es/articles/how-blockchain-technology-will-impact-the-banking-industry#how-can-blockchain-change-the-current-banking-landscape>

Blanco, E. (2012). *Cuadro de mando integral: los factores organizacionales también cuentan*. Recuperado de IESA Escuela de Negocios. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/289130421\\_Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_Los\\_factores\\_organizacionales\\_tambien\\_cuentan](https://www.researchgate.net/publication/289130421_Cuadro_de_Mando_Integral_Los_factores_organizacionales_tambien_cuentan)

Cabot, D. (2021). *El país de los planes sociales*. Recuperado de “La Nación”, disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-pais-planes-sociales-mitad-argentinos-recibe-nid2573856/>

CACE. (2021). *Estudio anual de comercio electrónico*. Disponible en: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Cadena de valor. (2019). Disponible en: <https://enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/>

Cámara Argentina de Fintech. (2021). *Blockchain es mucho más que bitcoin*. Disponible en: <https://camarafintech.com.ar/comunicado-de-la-camara-argentina-de-fintech-blockchain-es-mucho-mas-que-bitcoin/>

Cámara Argentina de Fintech. (2021). *El ecosistema Fintech argentino se duplicó en dos años*. Disponible en: <https://camarafintech.com.ar/el-ecosistema-fintech-argentino-se-duplico-en-dos-anos/>

Calim. (2021). *Lista de los 167 impuestos que tiene Argentina 2021*. Disponible en: [https://calim.com.ar/lista-167-impuestos-argentina-2021/#Cuantos\\_impuestos\\_tiene\\_Argentina\\_en\\_2021](https://calim.com.ar/lista-167-impuestos-argentina-2021/#Cuantos_impuestos_tiene_Argentina_en_2021)

Cárdenas Vera, J. A. (2016) *Cuadro de Mando Integral: aportes y limitaciones para el sistema de control interno en el sector público*. Estudio de caso Agencia Logística de las Fuerzas Militares período 2012-2016.

Higuera, C., Armando, J & Díaz Guzmán, D. (2018). *Blockchain y mercados financieros: aspectos generales del impacto regulatorio de la aplicación de la tecnología blockchain en los mercados de crédito de América Latina*. Derecho PUCP, (81), 405-439. <https://dx.doi.org/10.18800/derechopucp.201802.013>

Huckestein, D. & R. Duboff (1999): *Hilton Hotels: a comprehensive approach to delivering value for all stakeholders*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol. 13. No. 3.

Chavan, M. (2009): *The balanced scorecard: a new challenge*. Journal of Management Development. Vol. 28. No. 5.

Entrepreneur. (2021). *¿Qué es el análisis FODA o DAFO?* Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/263492>

Evans, N. (2005): *Assessing the balanced scorecard as a management tool for hotels*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 17. No. 5.

Gasalla, J. (2020). *En 2020 Argentina tuvo la moneda que más se devaluó y la Bolsa que más perdió*. Infobae. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2020/12/30/en-2020-argentina-tuvo-la-moneda-que-mas-se-devaluo-y-la-bolsa-que-mas-perdio/#:~:text=Esto%20es%20una%20devaluaci%C3%B3n%20del,emergentes%2C%20como%20el%20real%20brasile%C3%B1o.>

Iglesias A. (2021). *PayPal habilita cripto pagos para clientes de Estados Unidos*. Disponible en: <https://criptotendencia.com/2021/03/30/paypal-habilita-cripto-pagos-para-clientes-de-estados-unidos/>

ILPES. (2004). *Metodología del Marco Lógico*. Santiago, Chile. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9942/S0400007\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9942/S0400007_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Indec. (2021). *Composición y distribución*. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

Indec. (2021). *Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia*. Disponible en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

IproUp. (2021). *Naranja se convierte en banco digital: ¿qué cambios tiene la fintech?* Disponible en: <https://www.iproup.com/economia-digital/21715-fintech-naranja-x-se-convierte-en-banco-digital>

Kanenguiser, M. (2021). *En el año de la pandemia y la cuarentena, la pobreza llegó al 42% y afecta a 19,4 millones de personas*. Disponible en: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/31/en-el-ano-de-la-pandemia-y-la-cuarentena-la-pobreza-llego-al-42-y-afecta-a-194-millones-de-personas/>

Kaplan, R & Norton, D. (2018). *El Cuadro de Mando Integral (Tercera Edición Revisada)*. Prov. De Buenos Aires: Valletta Ediciones S.R.L

KPIs Expert. (2020). *Estudio de caso: mejora de la estrategia y control estratégico en finanzas*. Disponible en: <https://bscdesigner.com/strategic-control-finance.htm>

Linked In Naranja X. (2021). Disponible en: <https://ar.linkedin.com/company/naranjax>

Márquez de Amo, R. (2020) *Impacto del Blockchain en el sistema financiero mundial y su relación con el marketing financiero y digital*. Universidad de Jaén. <https://hdl.handle.net/10953.1/12463>

Ministerio de Hacienda. (2018). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. ([https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif\\_argentina\\_anexo\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_argentina_anexo_0.pdf))

Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión empresarial*. (Volumen 1). Barcelona: Sisconges & Estrategia.

Naranja. (2021). *Información para inversores*. Disponible en: <https://www.naranja.com/inversores>

Naranja. (2021). *Nuestra cultura*. Disponible en: <https://www.naranja.com/cultura-naranja>

Pagura, C. (2020). *Alerta hacker: qué riesgos y tendencias deberán mirar las empresas en 2021*. Disponible en: <https://www.ambito.com/negocios/ciberseguridad/alerta-hacker-que-riesgos-y-tendencias-deberan-mirar-las-empresas-2021-n5149341>

Porporato, M., & García, N. (2007). *Análisis de las limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica*. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, 5(9), 13-32.

Peiró, R. (2017). *Cadena de valor*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Porter, M. E. (1997), *Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Edit. CECSA, 24ª ed., México.

Porter, M. E. (2006), *Ventaja Competitiva (edición revisada) creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental, cuarta reimpresión, México 2006.

Quiroga, A. (2021). *Economía en rojo*. Disponible en: [https://www.clarin.com/economia/inflacion-salarios-reales-cayeron-25-anos-bajarían-2-2021\\_0\\_GBtAYj\\_gc.html](https://www.clarin.com/economia/inflacion-salarios-reales-cayeron-25-anos-bajarían-2-2021_0_GBtAYj_gc.html)

R3 (2021). <https://www.r3.com/>

Randstad (2020). *La reinención del sector financiero: nuevas oportunidades*. Disponible en: <https://www.randstad.es/tendencias360/reinencion-sector-financiero-cambios-oportunidades/>

Ripple. (2021). *Santander y Ripple brindan pagos transfronterizos más rápidos y económicos a millones de clientes minoristas y comerciales*. Disponible en: <https://ripple.com/customer-case-study/santander/>

Robbins, S & Coulter, M. (2018). *Administración Decimotercera edición*. Ciudad de México: Pearson.

Roncancio, G. (2018). *Matriz BCG: ¿Qué es y cómo usarla en la planeación estratégica?* Disponible en: <https://gestion.pensemos.com/matriz-bcg-que-es-y-como-usarla-en-la-planeacion-estrategica>

Saber Programas. (2017). *Cómo crear un Diagrama de Gantt en Excel*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=chR6kx4btDQ>

Sánchez Retiz, C.A., & Rodríguez Bello, L.A. (2019). *Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control*. *Universidad & Empresa*, 21(37), 228-262 Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>

Tapscott, A & Tapscott, D. (2018). *La revolución blockchain*. Prov. de Buenos Aires: Valletta Ediciones S.R.L.

Universidad Siglo 21. (2021). *Curso de Blockchain*. Disponible en: <https://aplv.21.edu.ar/product/blockchain-fundamentos-de-una-tecnologia-disruptiva/>

Zemlianskaia, A. (2017). *La tecnología blockchain como palanca de cambio del sector financiero y bancario*. Depósito de investigación de la Universidad de Sevilla.  
<https://hdl.handle.net/11441/71904>

## ANEXOS

1-

Factor		Relación con Tarjeta Naranja
Político	Restricciones cambiarias	El hecho que la gente no pueda comprar dólares hace que muchas personas prefieran gastar sus pesos en lugar de quedárselos, lo que puede implicar un aumento en el uso de la tarjeta
	Cuarentena obligatoria	Fue positivo para los canales digitales y para el crecimiento del Marketplace Tienda Naranja, pero el exceso de tiempo con restricciones para poder trabajar puede llevar a la gente a consumir menos y terminar siendo negativo para la empresa en general.
	Restricciones de viajes y turismo	Afecta negativamente a la unidad de Viajes de Naranja.
	Impuestos	En Argentina la gran cantidad de impuestos dificulta el accionar de las empresas y disminuye las utilidades netas de las mismas.
	Exceso de planes sociales y subsidios	Se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas. El exceso de planes y subsidios deriva en un contexto de alta impresión monetaria, inflación y menor poder adquisitivo. Lo que lleva a las personas a comprar solo productos básicos y menor uso de la tarjeta para disminuir sus deudas.
Económico	Depreciación del peso	Pérdidas en los balances de fin de año por exposición al cambio en el poder adquisitivo de la moneda.
	Incremento del CFT	Es lo que el titular de la tarjeta terminará pagando, esto deriva en un menor uso de tarjetas de crédito.

	Inflación	Puede resultar negativa en el caso que a la gente le alcanza menos la plata y compra menos. Pero buscando soluciones a esas personas, pueden usar más los productos de Naranja para encontrar la forma de conseguir financiación o descuentos y promociones al usar las tarjetas o la app.
Social	Aumento del consumo a través de internet	Producto de la cuarentena obligatoria, los canales digitales de Naranja evidenciaron una significativa curva de crecimiento, alcanzando 600.000 nuevos usuarios digitales entre enero y septiembre del año en curso.
	Menos contacto físico y uso de efectivo	Deriva en un mayor uso de tarjetas para el pago en el día a día de las personas.
Tecnológico	El mundo Fintech en Argentina está en pleno crecimiento	Esto presenta una gran competencia para Naranja X, pero también la oportunidad de poder seguir creciendo e innovando en un sector que va a seguir creciendo.
	Criptomonedas y pagos por internet	Las finanzas están cambiando constantemente, y Naranja es parte del cambio. Se podría incorporar pagos con criptomonedas o dar el servicio de almacenárselas a los usuarios que aún no confían en esta nueva tecnología.
	Hackeos de información	La empresa cuenta con herramientas propias de seguridad, que suministran alto valor a la hora de solucionar problemas como instrucciones maliciosas y ataques avanzados persistentes.
Ambiental	Agenda para el desarrollo sostenible con metas para el 2030	En Naranja se está trabajando atentos al triple impacto de las acciones: económico, social y ambiental. Se elaboró la agenda de sustentabilidad con 12 temas prioritarios para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU
Legal	Ley 27.401 sobre delitos vinculados a corrupción	En 2019 se aprobó la creación de la Gerencia de Compliance con la necesidad de instituir un marco concreto para relacionarse con los públicos de interés.

	Falta de aceptación de criptomonedas por parte del Banco Central	Dificulta el uso de las mismas como opción de inversión a clientes o como forma de pago
--	--	---

Fuente: adaptación del cuadro ofrecido por Ingenio Empresa (<https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>)

2- El punto de vista de Porter (1982) es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

3- La herramienta de análisis interno propuesta por Michael Porter en su libro “la ventaja competitiva”, permite estudiar las principales actividades de una empresa, con el fin de describir cuáles de ellas generan un valor o ventaja competitiva en el producto final. (Cadena de Valor, 2019).

4- El concepto Decentralized Finance (también conocido por el acrónimo DeFi) designa un ecosistema de aplicaciones financieras construido sobre redes blockchain (...) La principal ventaja de DeFi es un fácil acceso a los servicios financieros, especialmente, para aquellos sujetos que se encuentran aislados del sistema financiero actual. Otra ventaja potencial de DeFi es el framework (entorno de trabajo) modular sobre el que se erige -las aplicaciones interoperables de tipo DeFi de las blockchains públicas tienen el potencial para crear mercados, productos y servicios financieros completamente nuevos. (<https://academy.binance.com/es/articles/the-complete-beginners-guide-to-decentralized-finance-defi>).

5-

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicada en todo el país  1er puesto en el ranking en la creación de experiencia de clientes  Proveedores aliados  Alianza con Visa, Mastercard y American Express	Costos de mantenimiento de cuenta elevados  Los intereses de las tarjetas de crédito son muy elevados  La cantidad de clientes totales disminuyó año a año desde el 2017

<p>Plan Z, compras con Ahora 12 y promociones junto a comercios amigos</p> <p>Evolución tecnológica</p> <p>Es considerada una de las mejores empresas para trabajar</p> <p>Ecosistema de soluciones, con amplia variedad de productos y servicios</p> <p>Marketplace Tienda Naranja</p>	<p>Baja rentabilidad por cada cliente</p> <p>Altos costos de operaciones</p> <p>Falta de producto o servicio diferenciador</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Desarrollos financieros y el manejo de datos sobre la tecnología de Blockchain</p> <p>Digitalización financiera</p> <p>Baja inclusión financiera en Argentina</p> <p>Aceptación de criptomonedas como forma de pago por parte del Banco Central</p> <p>Migración de usuarios de bancos tradicionales a Fintechs.</p>	<p>Por la inflación los salarios reales cayeron 25% en 3 años y podrían caer otro 2% en 2021. (Quiroga, 2021. Disponible en Clarín).</p> <p>Devaluación de la moneda local</p> <p>Restricciones del gobierno por el coronavirus</p> <p>Finanzas descentralizadas (DeFi)</p> <p>42% de pobreza en el país (Indec, 2021).</p> <p>Límite en la venta de dólares (B.C.R.A, 2021)</p>

Cuadro adaptado del sitio web de Entrepreneur.

6- PayPal ya permitía desde hace unos meses la compra de criptomonedas a sus usuarios, y a fines de marzo lanzó Checkout With Crypto, un servicio que va a implementar en los próximos meses para que sus usuarios puedan pagar con bitcoin sus compras. “Dan Schulman, director ejecutivo de PayPal, destacó que será la primera vez que puede usar criptomonedas sin problemas de la misma manera que una tarjeta de crédito o una tarjeta de débito dentro de su billetera de PayPal”. (Iglesias, A. 2021)

7- La industria bancaria y financiera es uno de los principales sectores que se verá afectado por blockchain. Los casos de uso potenciales son numerosos, desde transacciones en tiempo real hasta tokenización de activos, préstamos, comercio internacional más fluido, acuerdos digitales más sólidos. Empresas internacionales como PayPal ya ofrecen a sus clientes la posibilidad de comprar bitcoin mediante la plataforma y la opción de pagar sus compras con bitcoin como si usaran cualquier tarjeta de débito

8- La tecnología Blockchain permite a cualquier persona en el mundo participar en un nuevo tipo de ecosistema de préstamos, que es parte del movimiento a menudo denominado Finanzas Descentralizadas (DeFi). Para crear un sistema financiero más accesible, DeFi tiene como objetivo poner todas las aplicaciones financieras encima de blockchain.

Los préstamos de dinero Peer to peer, habilitados por blockchain, permiten a cualquier persona pedir prestado y prestar dinero de una manera simple, segura y económica sin restricciones arbitrarias. Con un panorama crediticio más competitivo, los bancos también se verán obligados a ofrecer mejores condiciones a sus clientes. (Binance Academy, 2021).

9- Temas estratégicos para la perspectiva financiera:

TEMAS ESTRATÉGICOS				
		Crecimiento y diversificación de Ingresos	Reducción de costes / mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la Unidad de Negocio	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de crecimiento de las ventas.</li> <li>Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos /empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones (porcentaje de las ventas)</li> </ul>
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuota de cuentas y clientes seleccionados.</li> <li>Venta Cruzada</li> <li>Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones</li> <li>Rentabilidad de la línea de producto y clientes,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coste frente a competidores</li> <li>Tasa de reducción de costes</li> <li>Gastos indirectos (porcentaje de las ventas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I+D (porcentaje de ventas)</li> <li>Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)</li> <li>ROCE por categorías activas clave</li> <li>Tasas de utilización de activos</li> </ul>
	Recolección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad de la línea de producto y clientes</li> <li>Porcentaje de clientes no rentables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costes por unidad (Por unidad de output, por transacción)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodo de recuperación (Pay back)</li> </ul>

Tabla recuperada de: <https://www.ibermatica365.com/cuadro-de-mando-integral-desde-una-vision-estrategica/> y disponible en la tercera edición del libro del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2018, p. 75).

10- Indicadores centrales de la perspectiva del cliente:



Cuadro recuperado de <https://es.slideshare.net/isaac774/cuadro-de-mando-integral-perspectivas>, también disponible en (Kaplan y Norton, 2018, p. 95)

## ANEXOS DE LA PROPUESTA

1- Con Amazon Managed Blockchain, mediante los consorcios comerciales y financieros se puede crear fácilmente una red de blockchain en donde todas las partes puedan realizar transacciones y procesar documentos comerciales de manera electrónica, sin la necesidad de una autoridad central fiable. A diferencia de otros procesos que requieren que los documentos comerciales se alternen entre las partes interesadas, y tarden entre 5 a 10 días para completarse, las transacciones en una red de blockchain creadas con Managed Blockchain se pueden procesar de manera instantánea.

2- Como se menciona anteriormente, faltan datos precisos sobre beneficios reales en los casos ya que son muy inmediatos a la fecha actual y Santander no hizo público el ahorro en costes totales que le genera esa asociación. En el flujo de caja se trabajará con estimaciones de acuerdo a información obtenida a lo largo del trabajo, siendo resultados coherentes con los posibles beneficios que aporta el uso de esta tecnología.

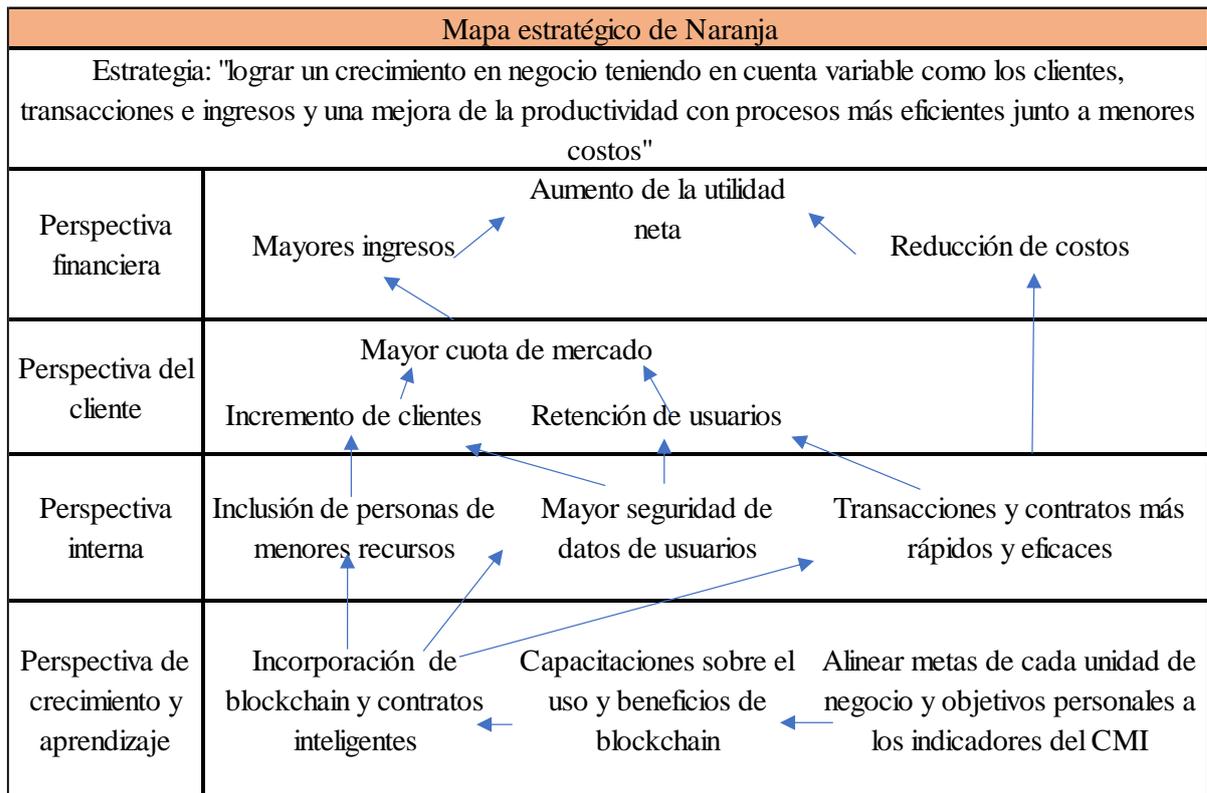
3-

TABLERO DE CONTROL TARJETA NARANJA - PROYECTO 2021 / 2024					
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición
Financiera	Mejorar la utilidad de Naranja	Utilidad Neta	Porcentaje	23%	Duración del proyecto
Financiera	Mayores ganancias	Incremento de ingresos	Porcentaje	22%	Anual al finalizar proyecto
Cliente	Aumentar cuota de mercado	Número de clientes totales en la empresa	Porcentaje	4%	Anual
Cliente	Retener mayor cantidad de clientes	Cuentas dadas de baja	Porcentaje	10%	Anual
Perspectiva interna	Transacciones más baratas y eficientes	Reducción de costos en operaciones	Porcentaje	20%	Anual al finalizar proyecto
Aprendizaje	Incorporación de tecnología blockchain	Alianzas con empresas que brinden acceso a la misma	Empresas	2	Duración del proyecto
Aprendizaje	Capacitaciones sobre blockchain a directivos y referentes de la empresa	Empleados capacitados	Porcentaje	100%	Primer año

Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
23%	18%	12%		Director general - Julian Bravo
20%	18%	15%		Director comercial - Mariano Asrin
4%	2%	0%		Atención al usuario de servicios financieros - Bruno Ceballos
10%	15%	20%		Atención al usuario de servicios financieros - Bruno Ceballos
20%	16%	12%		Directora de operaciones - Susana Bergero
2	1	0		Director de sistemas
100%	85%	60%		Director de Recursos Humanos

Tablero de control elaborado en base al cuadro brindado en la plataforma de estudio de la Universidad Siglo 21 y a Kaplan & Norton (2018).

## 4- Mapa estratégico:



Elaboración propia basado en Kaplan & Norton (2018, p.193).

## 5- Flujo de caja:

*Cifras en miles	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos	47.640.768	56.216.107	67.459.328
Costos variables	-8.059.435	-7.414.681	-5.931.744
Depreciaciones	-1.542.666	-1.809.235	-1.809.235
Capacitaciones			
Inversión en blockchain		-3.244.200	
Campaña de integración			-1.519.618
Incorporar blockchain	-107.028	-156.582	-229.079
Otros Egresos operativos	-20.184.283	-18.569.540	-14.855.632
UTILIDAD IMPONIBLE	17.747.356	25.021.869	43.114.019
Impuesto a las ganancias	-6.211.575	-8.757.654	-15.089.907
UTILIDAD NETA	11.535.781	16.264.215	28.024.113
Depreciaciones	1.542.666	1.809.235	1.809.235
Flujo	13.078.447	18.073.450	29.833.348
Flujo Acumulado			
Flujo Acumulado Actual	8.939.472	8.444.081	9.527.282

*Cifras en miles	AÑO 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos	3.653.094	3.707.890	3.763.509	3.819.961	3.877.261	3.935.419	3.994.451	4.054.368	4.115.183	4.176.911	4.239.564	4.303.158
Costos variables	-701.685	-696.072	-690.503	-684.979	-679.499	-674.063	-668.671	-663.321	-658.015	-652.751	-647.529	-642.348
Depreciaciones	-128.556	-128.556	-128.556	-128.556	-128.556	-128.556	-128.556	-128.556	-128.556	-128.556	-128.556	-128.556
Capacitaciones	-692											
Inversión en blockchain												
Campaña de Integración												
Incorporar blockchain	-8.919	-8.919	-8.919	-8.919	-8.919	-8.919	-8.919	-8.919	-8.919	-8.919	-8.919	-8.919
Otros Egresos operativos	-1.757.320	-1.743.262	-1.729.316	-1.715.481	-1.701.757	-1.688.143	-1.674.638	-1.661.241	-1.647.951	-1.634.768	-1.621.689	-1.608.716
UTILIDAD IMPONIBLE	1.055.922	1.131.082	1.206.215	1.282.026	1.358.530	1.435.739	1.513.667	1.592.331	1.671.743	1.751.918	1.832.872	1.914.619
Impuesto a las ganancias	-369.573	-395.879	-422.175	-448.709	-475.485	-502.508	-529.784	-557.316	-585.110	-613.171	-641.505	-670.117
UTILIDAD NETA	686.349	735.203	784.040	833.317	883.044	933.230	983.884	1.035.015	1.086.633	1.138.747	1.191.367	1.244.502
Depreciaciones	128.556	128.556	128.556	128.556	128.556	128.556	128.556	128.556	128.556	128.556	128.556	128.556
Flujo	814.905	863.759	912.595	961.873	1.011.600	1.061.786	1.112.439	1.163.570	1.215.188	1.267.302	1.319.922	1.373.058
Flujo Acumulado	814.905	1.678.664	2.591.259	3.553.132	4.564.731	5.626.517	6.738.956	7.902.527	9.117.715	10.385.017	11.704.940	13.077.998
Flujo Acumulado Actual	789.483	1.575.564	2.356.239	3.130.083	3.895.794	4.652.180	5.398.159	6.132.748	6.855.061	7.564.299	8.259.748	8.939.472

\*Depreciaciones tomadas del informe de Naranja 2021

\*Utilidad Neta Actualizada del último periodo: \$8.949.502 (6% mayor a diciembre de 2020)

\*Tasa de descuento, inflación obtenida de Indec (2021): 46,3% anual