

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

**Planificación estratégica para la
implementación de una nueva unidad de
negocios con criptomonedas en Naranja**

Nombre y Apellido: Juan Cruz Vela

DNI: 39092399

Profesor/a: Sofia Rinero

Legajo: vadm20394

2022

Índice de Contenido

Resumen	3
Introducción	4
Análisis Situacional	6
Macro entorno: PESTEL	6
- Político:	6
- Económico:	6
- Sociocultural:	8
- Tecnológico	9
- Ambientales/ecológicos:	9
- Legal:	10
Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER	10
Análisis interno	15
Marco Teórico	18
Diagnóstico y Discusión	21
Plan de implementación	24
Propuesta	24
Objetivos	27
1. Objetivo general:	27
2. Objetivos específicos:	27
Recursos, acciones específicas y marco de tiempo	28
❖ Plan de Acción I - Diagrama de Gantt	29
❖ Plan de Acción II - Diagrama de Gantt	29
❖ Plan de Acción III – Diagrama de Gantt	30
Presupuesto	32
Plan de Acción I:	32
Plan de Acción II:	32
Plan de Acción III:	34
CashFlow	37
Conclusión	38

Recomendaciones profesionales	40
Anexos	41
Diagrama de flujo	41
Premisas Cashflow	42
Cashflow	42
Bibliografía	43

Resumen

En el siguiente reporte se desarrollará una planificación estratégica para generar una nueva unidad de negocios dedicada exclusivamente al mundo de las criptomonedas en la empresa Tarjeta Naranja.

La finalidad del mismo busca aumentar la cantidad de usuarios clientes que tiene actualmente la empresa mediante la innovación tecnológica, creando una unidad de negocios que cumpla con la funcionalidad de realizar compras con criptomonedas en cualquier local directamente con una tarjeta Visa prepaga, uniendo las criptomonedas con las monedas fiduciarias, en este caso, con el peso argentino.

Luego de haber analizado la empresa y el rubro del mercado Fintech en el que se encuentra inmerso, se determinó que el proyecto es rentable, beneficioso para la organización y que la misma se encuentra en su capacidad para poder efectuarlo.

Palabras claves

Planificación – Estratégica – Fintech – Tarjeta Naranja – Criptomonedas – Innovación tecnológica – Unidad de negocio

Abstract

The following report will develop a strategic plan to create a new business plan/unit for the Tarjeta Naranja (Orange Card) company. This one is solely dedicated to the cryptocurrency world.

The main purpose of this plan is increasing their current clientele by creating a business unit that fulfills the functionality of processing purchases with cryptocurrencies in any store directly with a prepaid Visa card.

In this way, by using the technological innovation we will be linking the cryptocurrencies with fiduciary currencies, the Argentine peso for this purpose.

After a deep analysis about the company and the Fintech market sector that it belongs to, it was determined the profitability of this project. It is found to be beneficial for the company since this one has the capacity to carry it out.

Key words:

Planning – Strategic – Fintech – Orange Card/ Tarjeta Naranja – Cryptocurrencies
– Technological innovation – Business unit

Introducción

Es de común conocimiento la revolución que causaron las fintech tanto en el mercado como en la vida de las personas, es por esto que muchas organizaciones del rubro y afines tuvieron que adaptarse a las situaciones que la globalización y los avances tecnológicos los iban llevando. En el mercado financiero, sabemos que una fintech es una empresa que ofrece o facilita servicios financieros mediante el uso de tecnologías modernas.

A lo largo de este trabajo de reporte de caso se analizará, estudiará y analizará la incorporación de una nueva unidad de negocio a Naranja en donde se incorporará al mundo de las fintech y criptomonedas para poder abarcar más necesidades de los usuarios y consumidores.

Tarjeta Naranja nace del negocio que emprenden dos amigos en una casa de deportes. Luego de muchos años, formas, mejoras e innovaciones, nace Tarjeta Naranja en el año 1985 como un medio de pago que muchos comercios adoptaron. En 1999, Banco Galicia ingresa como accionista y acelera la expansión de la organización al resto del país. Entre 1998 y 2005 concretó una alianza con Visa a la que luego siguieron sus respectivas con Mastercard y American Express, lo que logró aumentar su expansión aún más.

El gran salto de los últimos años de la organización color Naranja llegó en el año 2019, donde decide constituir un sistema consolidado en el negocio digital, al mismo tiempo que crecía su compromiso con el triple impacto de la responsabilidad social empresaria. El lanzamiento de las Sucursales del Futuro y de Naranja X, la Fintech que se va a estar analizando en el transcurso de este trabajo, son las estrategias que llevaron a la empresa al mundo de los nuevos negocios digitales.

En este contexto de negocios digitales, un mundo envuelto en la importancia del cambio climático, donde cada vez están más polarizados los pensamientos tanto económicos como políticos, nos encontramos con grandes desafíos en el mercado de las Fintech; como así también notamos grandes oportunidades para las organizaciones de este tipo.

La problemática que existe para la fintech Naranja X es la de lograr acoplarse al crecimiento de los negocios en las criptomonedas, posicionándose en la mente de los

consumidores y fidelizar el mercado de las monedas electrónicas, logrando que tanto los consumidores como los vendedores comiencen a utilizarla como un medio de pago más, aprovechando todos los beneficios que esta misma ofrece. Hasta el momento se ha notado que la gran mayoría de los adeptos a la aplicación Naranja X eran clientes de Tarjeta Naranja. Esto demuestra por un lado que hay una gran fidelización de los clientes hacia la organización, pero al mismo tiempo deja en evidencia que hay un gran sector por cubrir, como lo son el resto de los consumidores que pueden y quieren utilizar las criptomonedas; así como los emprendedores y comerciantes que pueden llegar a utilizarlo como medio de cobro, al mismo tiempo que fomentan a que sus compradores se vuelvan partidarios de la Fintech. Se tiene que tener en cuenta, además, que algunos de los factores que influyen al momento de evaluar las problemáticas, nos encontramos con la desconfianza que existe en los consumidores con respecto a las estafas que existen a las fintech, la falta de talento humano capacitado para el rubro, entre otros.

La propuesta que se le realizará a Naranja X va a implicar la creación de una nueva unidad de negocios, que tenga como fin la compra-venta de criptomonedas mediante una plataforma que les permita además mantener su dinero invertido, donde se puedan realizar tanto cobro como pagos por bienes o servicios y participar en los trending de todas las monedas. Así mismo, y como cualquier compra en diferentes monedas, si el usuario decide pagar un bien o servicio que está valuado en cierta moneda, pero el usuario tiene en su billetera otra divisa, las mismas se convertirán automáticamente para poder realizar el pago.

Mediante esta estrategia se busca que los consumidores utilicen la plataforma financiera en la que puedan gozar del uso de las criptomonedas. Esto se explotará mediante un plan de marketing que expondrá los nuevos usos que va a tener la plataforma, además, se tiene en cuenta el marketing que se da “de boca en boca” en los usuarios que utilizan la plataforma, por lo que se espera que esta implementación tenga una repercusión amplia dentro del mundo Fintech y sus consumidores

Dentro de algunos de los antecedentes que podemos llegar a tener en cuenta para el desarrollo de este trabajo, se encuentran distintas empresas que se desarrollan como billeteras virtuales, financiadoras, ahorristas, etc. como lo son las Fintech **TAD**, **Alprestamo**, **Lemon Cash**, **Invuelto** y **BKR**; que aprovecharon la pandemia por el

COVID - 19 para poder desempeñarse en su propio crecimiento, realizar alianzas estratégicas y crecer en la fidelización del cliente.

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

- Político:

Incluye las disposiciones gubernamentales y las actividades políticas a nivel federal, estatal y local. En este momento, Argentina se encuentra bajo la presidencia de Alberto Fernández, quien representa al kirchnerismo desde el año 2019. Las próximas elecciones en el país son en el año 2023, dato que hay que tener en cuenta para cualquier estrategia que decidan tomar las empresas con respecto a sus planificaciones estratégicas para estos próximos dos años.

Este gobierno tiene una política en la que impulsa al consumo mediante diferentes implementaciones de planes de pago, como pueden ser el “Ahora 12/18”, “Plan Z” y otros convenios que el Estado ha regulado con las diferentes financieras, bancos y fintech.

Fernandez pertenece al partido justicialista, lo que deriva en una gran intervención del Estado en los aspectos económicos, políticos, sociales, internacionales y nacionales, etc. Podemos ver la gran intervención del gobierno en las restricciones que el Banco Central ha tenido que aplicar a las distintas entidades financieras, tarjetas de crédito, billeteras virtuales, compra-venta de dólares y criptomonedas como a los pagos a realizar al exterior; provocando una gran disminución de la rentabilidad a las empresas que se desempeñan en este rubro. Entre estas restricciones, encontramos los límites que se impusieron en las tasas de intereses punitivos y compensatorios para los clientes, como así también cargos por mora, límite en la tasa de interés de los adelantos en efectivo, entre otras medidas.

- Económico:

Este factor hace referencia a las distintas políticas económicas implementadas por un Gobierno. A la hora de analizar el aspecto económico es necesario tener en cuenta la tasa de inflación, la tasa de desempleo, el tipo de cambio, la tasa de interés, acceso al crédito, entre otros factores.

La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) en marzo de 2022 ha sido del 6.7%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 16.1%. La inflación interanual alcanzó en marzo de 2022 el 55.1%.

Fuente: INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos)

El tipo de cambio para la venta oficial en USD cerró en 113.50 pesos por dólar al día 22 de marzo de 2022.

Fuente: BCRA (Banco Central de la Republica Argentina)

Al momento de poder brindar un crédito, hoy en día se vuelve cada vez más insostenible ofrecerlos y darlos, tanto por la inflación que hay en nuestro país, por la cantidad de requisitos que se les solicitan a las entidades del rubro, por la inseguridad de cobro que existe dentro del país, la morosidad en los usuarios, entre otros factores que afectan a uno de los servicios más solicitados dentro de nuestra nación. Todos estos factores influyen al momento de definir una tasa de interés, tanto para las inversiones como para los créditos por financiamiento.

La tasa de interés que maneja el Banco Nación, al que vamos a tomar como referente, para las distintas transacciones bancarias, al 18 de abril de 2022 son las siguientes:

Tasa Activa Cartera General Diversas vigente desde el 18/4/2022																
<ul style="list-style-type: none"> Tasa Efectiva Mensual Vencida = T.E.M. (30 días) = 4,135% Tasa Nominal Anual Vencida con capitalización cada 30 días = T.N.A. (30 días) = 50,32% Tasa Efectiva Anual Vencida = T.E.A. = 63,72% 																
Consulta de Tasas Vigentes																
DEPÓSITOS A PLAZO FIJO EN PESOS SECTOR PRIVADO																
Tasas por Sucursal				Tasas Canal electrónico				Tasas Canal electrónico Nación Empresa 24				Tasas Canal Web				
Mínimo \$1.500				Mínimo \$500				Mínimo \$10.000				Mínimo \$1.500				
Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		Personas Humanas hasta \$10.000.000 (*)		Resto		
Rango de Plazo (días)	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA	TNA	TEA
De 30 a 370	43,50%	53,33%	41,50%	50,39%	43,50%	53,33%	41,50%	50,39%	43,50%	53,33%	41,50%	50,39%	43,50%	53,33%	41,50%	50,39%

Fuente: BNA (Banco de la Nación Argentina)

Analizar todos estos factores es de gran importancia dentro del rubro de las fintech y entidades bancarias:

En nuestro país, la inflación es algo “normal” y con lo que convivimos, pero es un factor que muchas empresas no tienen en cuenta al momento de planificar. En las fintech es algo que tienen que tener en cuenta siempre para poder, no solo combatirla, sino también utilizarla como una oportunidad para poder ofrecer el servicio de

financiamiento a las personas que no pueden hacerlo con sus propios ingresos, por lo que tienen que asistir en busca de ayuda a estas entidades.

En cuanto a las variaciones que tiene el tipo de cambio en el país, también es un factor muy importante a tener en cuenta si se va a brindar la oportunidad de realizar operaciones en diferentes monedas, compra venta de moneda extranjera, oportunidades de inversión en moneda tanto nacional como extranjera, entre otras operaciones que brinda el rubro.

Las tasas de interés y las posibilidades de los consumidores de acceder a un crédito también son factores de gran relevancia al momento de planificar a largo plazo, ya que son dos de las principales cosas que tienen las fintech para poder ofrecer el servicio del financiamiento a los usuarios y que estos puedan hacer frente a sus responsabilidades, deudas, pagos e inversiones.

Otro importante factor a tener en cuenta por parte de las fintech, es la alta tasa de desempleo en la que se ha visto envuelta nuestro país. Esto afecta de gran forma al rubro de las fintech, pues son menos las personas que tienen la seguridad de poder hacer frente al pago de las cuotas de sus tarjetas de crédito o de sus préstamos bancarios, llegando a aumentar la cantidad de clientes morosos o inclusive, incobrables.

- Sociocultural:

Se refiere a las características demográficas, normas, costumbres y valores de la población dentro de los cuales opera una organización. Analizando este factor con el rubro estudiado, se observa un cambio en la forma en la que los usuarios pagan las compras que realizan: prefieren el pago con tarjeta de crédito ya que se ven beneficiados tanto por el pago en cuotas de un producto o servicio que se sabe que va a aumentar el precio del mismo por la inflación, como por el factor de no poder pagar todo un producto o servicio en un solo pago.

A su vez, el rubro, se ve beneficiado con la bancarización de los sueldos, planes, pensiones, los cuales son cobrados por medio de una cuenta bancaria y pueden hacer uso de una tarjeta de débito. Esta es una gran estrategia por parte del estado para poder generar en la gente el uso del sistema bancario e ir disminuyendo la cantidad de efectivo que circula a lo largo del país. A esto se suma la oportunidad que ofrecen los Bancos de emitir una Tarjeta de Crédito a sus clientes que ya tienen una cuenta bancaria, para la

cual solicitan requisitos mínimos. Esto ayuda a los cambios de hábitos de la población, generando el cambio en las formas de consumo y pago.

Además, no podemos dejar de lado la influencia que ha tenido la globalización dentro del rubro, generando que sea posible acceder al financiamiento desde cualquier lugar mediante el uso de la tecnología. Sin mencionar que gracias a la adaptación y el uso que se ha generado mediante las redes sociales se ha aumentado el público al que es capaz de llegar la fintech al momento de ofrecer sus servicios.

- Tecnológico

El rubro de las fintech existe gracias a estos recursos (tecnológicos) y busca que la gente los utilice más que para poder hacer crecer el rubro. El mercado ha crecido gracias a la gran transformación bancaria que ha ocurrido en los últimos años, impulsada en gran parte por la pandemia del COVID-19, donde la gran mayoría de los servicios que brindaban los bancos tuvieron que digitalizarse. Así mismo fue como se implementó la biometría y autenticación digital para el reconocimiento de las personas que van a adquirir los servicios.

Además, se ha fomentado mucho la inclusión financiera de los adultos que están fuera del sistema bancario digital (como pueden ser los jubilados), mediante diferentes medidas que van tomando las diferentes entidades. Algunos bancos han implementado videos explicativos, asesoramiento personalizado, entre otras medidas.

Un factor dentro de lo tecnológico que frena a los usuarios a unirse y manejar su dinero desde un sistema bancario completamente digital, es la ciberseguridad y la cantidad de estafas que se realizan dentro del rubro de la misma.

- Ambientales/ecológicos:

La Responsabilidad Social Empresaria ya no es algo que se tome como una moda que seguir dentro del ámbito empresarial, sino que se tiene en cuenta como una de las obligaciones a seguir. Comenzó como una tendencia administrativa que terminó convirtiéndose en uno de los objetivos principales que siguen muchas empresas, al punto tal en el que se encuentran reguladas y penadas en la mayoría de los países del mundo las acciones relacionadas con la contaminación y mal cuidado del medio ambiente.

Algunas organizaciones ya cuentan con departamentos específicos que tienen como fin la búsqueda de actividades que puedan realizar para poder disminuir el

impacto ambiental. Esto lo logran no sólo aminorando el daño que resulte de las actividades que desempeñe cada organización, sino también realizando actividades externas como pueden ser ir a limpiar espacios verdes o naturales públicos en donde la gente termina arrojando gran cantidad de desperdicios y residuos.

- Legal:

Dentro del marco legal que existe en Argentina, nos encontramos con la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 que es la que regula todas las relaciones laborales. De allí se desprenden los diferentes convenios colectivos de trabajo que regulan cada rubro y actividad en la que se desempeñan los trabajadores.

El sistema financiero dentro de nuestro país está regulado por la ley 21.526, a la cual se le suma la ley que regula las tarjetas de crédito N° 25.065.

Aún teniendo en cuenta todos estos datos, no hay una regulación para las entidades del rubro Fintech, aunque ya se está trabajando en las mismas, donde muchos interesados en el tema comentan que hay varios aspectos que deberían estar regulados en el corto plazo, como lo es la regulación del dinero electrónico que ingresa, los pagos que se realizan y las condiciones que se establecen para los préstamos que se realizan.

Concluyendo el análisis Pestel, nos encontramos con una economía en la que si bien es difícil desarrollarse, es muy importante la determinación al tener un objetivo concreto y un buen plan estratégico para poder instaurarse en el mercado, ganar terreno y poder desempeñarse.

Dentro del plan que desempeñe cualquier organización que tenga como opción el desarrollo en el país, tiene que tener en cuenta que tanto en el plano político, económico y legal se pueden llegar a encontrar algunas trabas y dificultades, pero también debe estar atento a los momentos en los que deciden ofrecer ayudas y beneficios, pues suelen ser de gran utilidad. Así mismo, como la gran mayoría de las organizaciones que están comenzando o expandiéndose, tienen que hacerlo de la mano de la tecnología, una de las mayores aliadas en los últimos años para las empresas. Tampoco puede dejar de tenerse en cuenta el desarrollo sostenible de las organizaciones en la ayuda al medioambiente y al sistema ecológico de nuestro planeta, aunque dentro de las nuevas organizaciones en las que cada vez hay mayor cantidad de millenials en las organizaciones, nos encontramos con que es algo que ya se trae dentro de la organización la responsabilidad social empresaria.

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

Poder de negociación de los clientes

Dentro de las Fintech, teniendo en cuenta la gran variedad de oferentes del servicio que brindan, los clientes tienen un gran poder de negociación; pues estos van a elegir a quien tenga los mejores beneficios, tasas, costos de mantenimiento, calidad de servicio, entre otros factores. De lo contrario, los clientes optarán por elegir otra Fintech que les ofrezca mejores condiciones para poder mantener, cuidar, administrar e invertir su dinero.

Poder de negociación de los proveedores

En un rubro como es el bancario y de las Fintech, que se dedican a los servicios, los proveedores pueden llegar a ser muy variados y dependen mucho de las zonas donde tengan instaladas las oficinas, cómo así también de la cantidad de beneficios laborales que la empresa les ofrezca a sus empleados.

Los principales proveedores que suelen tener las empresas de servicios que están puramente enfocadas en la tecnología son aquellos que brindan asistencia informática y sistemática dentro de los programas y equipos que tienen los empleados para poder manejarse. Nos encontramos con proveedores de software y hardware que generalmente son tercerizados y que cuentan con un grado de poder relativamente importante, pues el cambio de un programa o sistema o a otro, como el cambio de equipos puede ocupar recursos no sólo económicos, sino también de tiempo, capacitación, entre otros que pueden costarle mucho a la empresa.

Por otro lado, hay proveedores que tienen un alto poder de negociación dentro del rubro, como lo son las empresas que se dedican al procesamiento de pagos entre las tarjetas (Visa, MasterCard o American Express). Al realizar un acuerdo con estas financieras se genera un alto costo y el decidir cambiarse a otra, genera grandes conflictos no sólo internos sino también con los clientes ya que su organización se basa en la estructura de la financiera y a la organización le resultaría dificultoso cambiarse a otra.

Amenaza de nuevos competidores

Al momento de evaluar la amenaza que puede llegar a resultar del ingreso de nuevos competidores en el mercado, nos encontramos con que hay un nivel medio de amenaza. Si bien las Fintech son empresas que están en pleno auge de crecimiento, nos

encontramos con que es muy difícil ingresar en el mercado por los altos costos de ingreso y las grandes barreras de entrada existentes.

Amenaza de productos sustitutos

Cuando hablamos de productos sustitutos nos encontramos con una gran amenaza como pueden ser las empresas bancarias que cuentan con un gran capital y que pueden utilizarlo para invertir en el sector tecnológico y financiero para lograr ofrecer un servicio que compense el ofrecido por las Fintech que se dedican puramente a esto.

Rivalidad entre competidores

Hay una alta rivalidad entre los competidores en el mercado de las Fintech.

Dentro del mercado, las principales empresas que nos encontramos son Uala, Mercadopago, Brubank, Rebanking, Wilobank, Naranja X, Prex, entre otras que están surgiendo en estos últimos meses.

También nos encontramos con billeteras electrónicas que permiten la compra-venta de criptomonedas como pueden ser Binance, Crypto.com, Satoshiango, Tiendadolar, Ripio, Lemon Cash, etc.

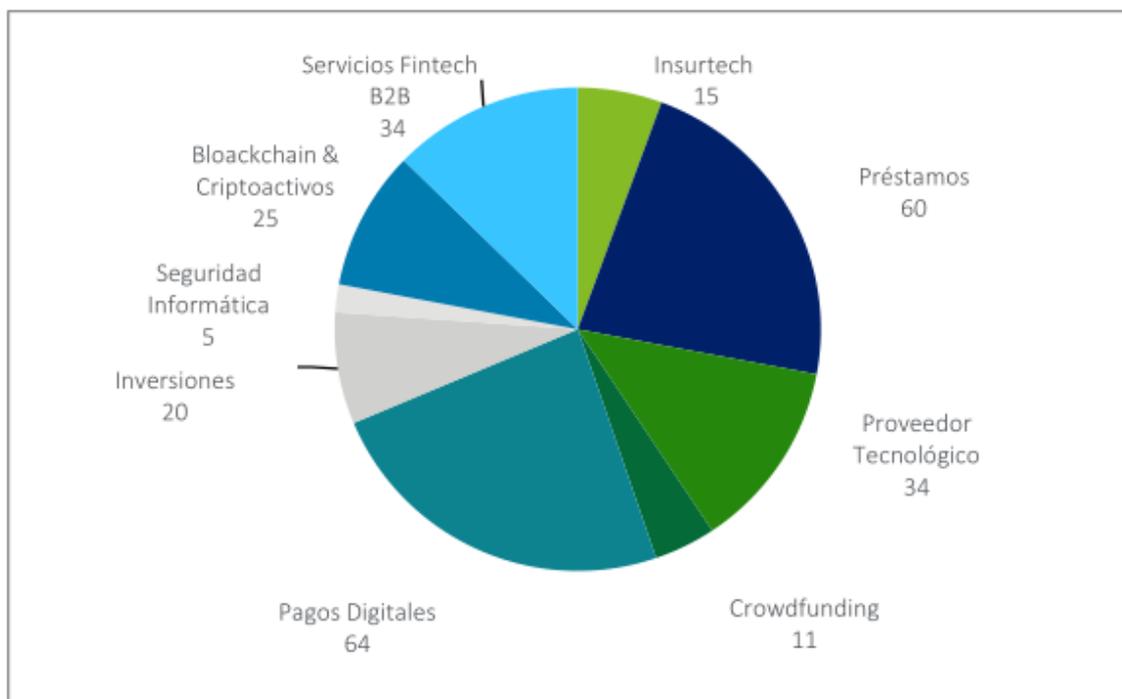
Esta industria es muy competitiva, pues se rivaliza para lograr la fidelización del cliente en todos los servicios que ofrecen las organizaciones. Es por esto que vamos a ver dentro del sector la importancia que se le da a la satisfacción del cliente, pues si uno no se encuentra conforme con los servicios brindados, puede optar por cambiar de entidad para satisfacer sus necesidades.

Análisis del mercado

Según los datos que brinda la Cámara Argentina Fintech, en el año 2020 se identificaron 268 empresas de Fintech que se analizaron. Este número implica un incremento del 194% en la cantidad de empresas del ecosistema.

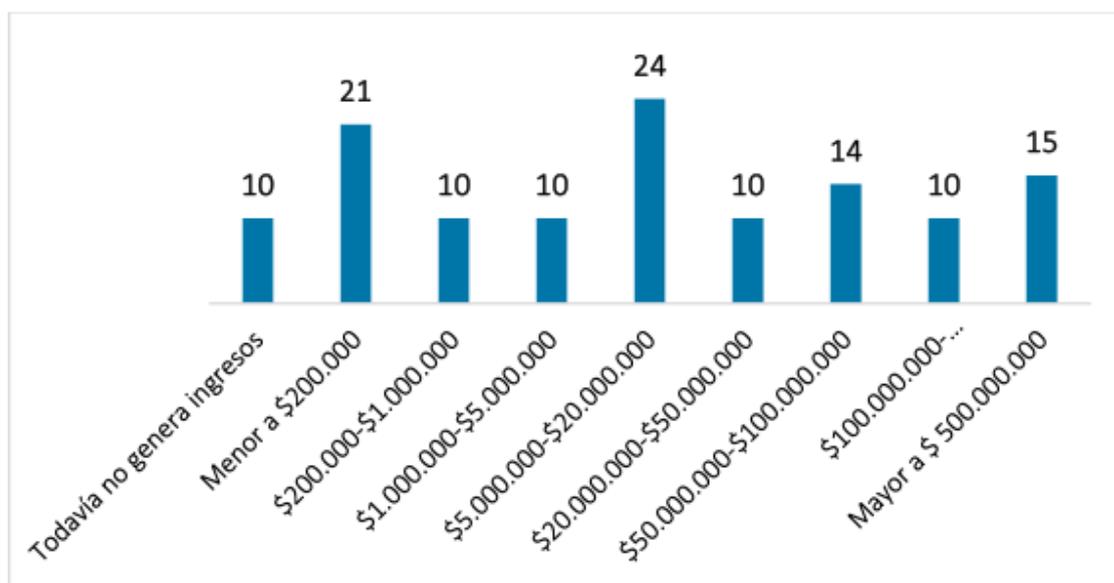
Dentro de los servicios que más se ofrecen en este rubro nos encontramos con pagos digitales, préstamos, proveedor tecnológico, crowdfunding, inversiones, seguridad informática, criptoactivos, servicios B2B e insurtech. Estos servicios se pueden ofrecer y tienen tanto rédito entre los usuarios gracias a las iniciativas que fueron tomadas por el BCRA donde promueve el mayor uso de los medios de pago electrónicos dentro de las cuales podemos nombrar las transferencias inmediatas, los Debin (Débitos inmediatos) y la creación de la Clave Virtual Uniforme.

Composición del Ecosistema Fintech 2020



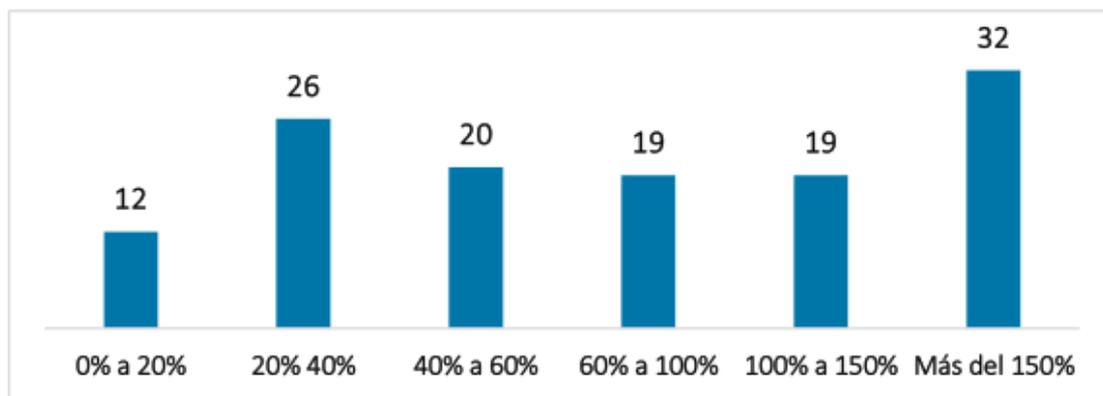
Al momento de evaluar el tamaño del mercado, tenemos que tener en cuenta cuanto es lo que se factura por sector. Los datos que tenemos a continuación son del año 2020, fecha del último informe que la Cámara Argentina Fintech emitió el último informe de crecimiento. En el siguiente gráfico se puede ver la cantidad de empresas y los montos que facturaron en el año 2020.

Cantidad de empresas por rango de facturación anual



Además, se espera un gran crecimiento para los próximos años, teniendo en cuenta que va a ser un crecimiento exponencial gracias a la globalización y las nuevas tendencias que están creciendo en el país y en los cambios de conducta en los consumidores.

Cantidad de empresas por rango de crecimiento esperado en la facturación anual para el año 2020



Teniendo en cuenta todos estos factores del mercado, podemos hablar también de la amplitud de los consumidores de las Fintech. Los mismos van desde las personas y consumidores desde sus hogares, las grandes empresas y Pymes, hasta el gobierno en sus diferentes ministerios.

Específicamente, en el transcurso del desarrollo de este reporte de caso, vamos a estar tomando como público objetivo a las Pymes y emprendimientos que se encuentran en desarrollo.

Análisis interno

Cadena de Valor: Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa:

Teniendo en cuenta que Naranja se encuentra inmersa en la evolución digital y tecnológica, podemos decir que su infraestructura se basa en utilizar metodologías ágiles.

Naranja se ha propuesto trabajar con un nuevo diseño estructural más horizontal y flexible que les permite adaptarse mejor a las situaciones que tienen que enfrentar desde la empresa. En esta estructura los equipos multidisciplinarios se dividen en tribus, COE's (centro de excelencia) y squads que los ayudan a crear experiencias end-to-end que ayudan a brindar el mejor servicio a los clientes y dejarlos satisfechos en sus necesidades.

Además, los sectores de contabilidad, finanzas y legales se encuentran dentro de la organización y no fuera como un staff o tercerizado.

Gestión de los Recursos Humanos

Naranja es una organización que cuenta con más de 3000 empleados, en una gran equidad entre hombres y mujeres.

Desde la Dirección se tomó la decisión de trabajar en equipos de talentos específicos que ayuden, mediante la utilización de metodologías ágiles, a la evolución y crecimiento de Naranja. Este equipo se llama Talent Attraction.

Naranja es un lugar muy comfortable para trabajar, tal es así que ha ganado el 2° puesto del premio Great Place to Work “Mejor empresa para trabajar” y 1° puesto de “Los mejores lugares para trabajar para las mujeres en Argentina”.

Además, cuenta con varias plataformas digitales de aprendizaje que les permite a sus colaboradores seguir capacitándose en todo momento (dentro y fuera del horario laboral).

También tiene incorporado el método feedback para trabajar dentro de la organización y las evaluaciones de desempeño de los diferentes equipos de trabajo y personas con gente a cargo. Esto es muy importante pues está demostrado que el generar una buena devolución del desempeño laboral ayuda a que el colaborador se sienta a gusto en su puesto laboral, donde lo ayudan a seguir creciendo y mejorando.

Desarrollo de Tecnología

Naranja ya se declaró completamente una compañía de tecnología, donde la gran mayoría de los servicios que ofrece se pueden realizar mediante una aplicación. Busca ser, mediante el crecimiento de su ecosistema de productos y servicios financieros tecnológicos, la financiera más humana que eligen los argentinos. Ven el futuro en la inclusión digital y la formación de las personas que no están capacitadas todavía para poder utilizarla.

Desde cualquier lugar de la empresa, buscan avanzar e incorporar las soluciones tecnológicas que les permitan evolucionar y seguir creciendo en el rubro.

Compras

Desde Naranja, trabajan con un Código de Conducta al momento de relacionarse con los proveedores que lleguen a necesitar. Este Código establece las conductas, principios y expectativas que Naranja va a tener de ellos. Incorpora cláusulas anticorrupción en los contratos que celebren y tienen un seguimiento diligente en donde se cercioran de que sus proveedores se desempeñen de manera ética y transparente.

Cadena de Valor: Actividades primarias

Logística interna

Al momento de evaluar la logística interna que tiene Naranja nos encontramos con un gran número de áreas que abarcan desde la compra de los insumos que se utilizan, la atracción de potenciales clientes hasta la emisión del plástico para que llegue a las manos de los usuarios.

La organización cuenta con una herramienta de Planificación de Recursos Empresariales (ERP). Es un sistema de gestión integral que automatiza los procesos organizacionales y facilita el acceso a la información de calidad. De esta forma van de la mano de la evolución digital de la empresa en las áreas de administración y automatización de procesos.

Las Tribus que tienen la tarea de atraer a los potenciales clientes, concretar con ellos y emitir los plásticos con las Tribus de Marketing, Visión, Cliente y Tarjeta.

Operaciones

Al momento de evaluar las operaciones de Naranja nos encontramos con diferentes Tribus y CoEs:

Tribu Serving: Se ocupa de asegurar los medios de pago del resumen de cuenta y la recaudación, las estrategias de mora y cobranza, la prevención del fraude, la resolución de problemas de manera ágil y de la oferta de productos de financiación.

Tribu Producto: Se ocupa de impulsar Tienda Naranja, Préstamos, Seguros y Asistencias, Viajes Naranja, Productos Editoriales y Débitos Automáticos.

Tribu de Adquierecia: Su misión es brindar soluciones simples para las personas que tengan una actividad comercial, optimizar sus cobros y contribuir a la generación de ingresos.

CoE Agilidad: Su misión es co-crear con el negocio soluciones organizacionales para la entrega de valor, promoviendo la transformación ágil en Naranja, desafiando el status quo y llegando a ser referentes a nivel regional.

CoE Big Data & Advanced Analytics: Su misión es promover la cultura de toma de decisiones basadas en datos a través de la aplicación de analítica e inteligencia artificial.

CoE Arquitectura: Su misión es diseñar y asegurar la implementación de soluciones tecnológicas, al servicio del negocio, garantizando una mirada de largo plazo que acompañe e impulse la evolución de Naranja.

CoE Riesgo de Crédito: Su misión es asegurar una cartera saludable, a través de una gestión integral del riesgo de crédito. Sus equipos están enfocados en evolucionar los modelos predictivos de riesgo de crédito e impulsar el crecimiento de la cartera a través de las políticas de crédito.

Logística externa

De la logística externa de Naranja se encargan las Tribu Visión, Cliente y Tarjeta que funcionan con cuatro squads: Originación, Producción y Delivery, Consumo, y Propuesta de Valor.

Marketing y ventas

La Tribu Marketing es la que se ocupa de posicionar la marca y maximizar el tráfico y las ventas en los canales digitales, aumentar el conocimiento de nuestra propuesta de valor, planes, promociones y productos; como así también, aumentar la autogestión de los clientes.

Servicio

También cuentan con un equipo que se dedica al servicio de medir la experiencia de los clientes, este es el COE de Customer Experience, que tiene la misión de generar insights para la gestión de la Experiencia del Cliente. De esta forma han obtenido varias devoluciones positivas como la escucha permanente, la empatía y el acompañamiento de los colaboradores ante la pandemia, la confianza, la atención y la cartera de contactos y beneficios que posee Naranja.

Marco Teórico

Al momento de realizar una propuesta para una organización, es de vital importancia que todas las partes involucradas estén hablando en los mismos términos y estén todos entendidos en los temas que se van a trabajar. Es por esto que se realizará un aporte como marco teórico para el desarrollo de la propuesta de dirección estratégica.

Sabemos que la *estrategia* es el conjunto de medidas competitivas y decisiones comerciales que toman los administradores y directores de las compañías para que sus organizaciones mejoren su desempeño en el mercado, compitan fructíferamente y hagan crecer no solamente su participación en el rubro, sino también al rubro.

Al momento de plantearse el realizar una estrategia, hay que tener en cuenta que es lo que tiene la organización que puede utilizarse de forma beneficiosa dentro del mercado y lo que los distingue del resto de los competidores. A esto lo llamamos una *ventaja competitiva*. Como así también nos encontramos con esos puntos en los que la organización no cuenta con un beneficio, sino, por el contrario, tiene debilidades en esos puntos y en ese momento podemos decir que la organización cuenta con una *desventaja competitiva*.

Así mismo, cuando se habla de *planeación*, se dice que es la organización y toma de decisiones de lo que se hará en un futuro, establecer el orden de los hechos, utilizando los factores tanto internos como externos de la organización.

Entonces, al decir que se recomendará una *planificación estratégica* para la organización, hablamos de las decisiones que tomará la dirección de la empresa con respecto a todos los sectores y áreas de la empresa en un período de mediano y largo plazo (de tres a siete años aproximadamente). En esta toma de decisiones se tienen en cuenta las estrategias que se van a utilizar para cumplir con sus objetivos específicos previamente establecidos que van a buscar satisfacer las necesidades de todos sus grupos de interés. Se debe tener en cuenta al momento de aplicar una planificación estratégica que es un proceso que arranca y comienza con la aplicación de pasos, llevados por un estilo de dirección definido que le permite a las empresa competir, crecer y desarrollarse en un mercado que convive en un entorno globalizado cambiante.

Según los diferentes autores, el proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.

2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.

3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.

4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.

5. Implementar las estrategias

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*, 11a. edición.

La estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial. (Manene, L. M., 2013).

Recopilando estas estrategias de diferentes autores me he atrevido a proceder a una clasificación que trata de ordenarlas agrupándolas en seis familias de estrategias corporativas, genéricas, de mercado, competitivas, de crecimiento y funcionales u operativas del marketing mix. (Manene, L. M., 2013).

La estrategia de crecimiento o inversión tiene el propósito de generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela, en ella recaerá el éxito o fracaso de la gestión. (Manene, L. M., 2013).

El crecimiento es necesario, además, para sobrevivir a los ataques de la competencia, por efecto de las economías de escala y de la curva de la experiencia que se pueden lograr. (Manene, L. M., 2013).

En el caso de las empresas que ya poseen una implantación en un mercado, éstas pueden poner en práctica ciertas estrategias encaminadas a la búsqueda de esas nuevas oportunidades. Básicamente podemos citar cuatro estrategias diferentes para enfocar esa búsqueda. La primera estrategia sería el desarrollo de productos, se pretende conseguir más mercado o acceder a mercados a los que antes no se llegaba mediante el

perfeccionamiento de productos anteriores, productos mejorados, o a través de la venta de productos que cambien el sentido y la concepción de las prestaciones a los consumidores, lo que nos llevaría a productos innovadores. Busca incrementar la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales. (Manene, L. M., 2013).

Existen siete mecanismos para conseguir el desarrollo por los productos. Dentro de los cuales se encuentra el desarrollo de nuevos productos innovadores. El desarrollo de nuevos productos innovadores se consigue:

- Desarrollando nuevos productos, que saltarán radicalmente a la competencia (estrategia de salto de rana). (Manene, L. M., 2013).

El Desarrollo de productos se realiza cuando: -La empresa cuenta con productos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto. -La empresa compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos. -Los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables. -La empresa compite en una industria de gran crecimiento. -La empresa tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo. (Manene, L. M., 2013).

Manene, L. M. (2013). Estrategias empresariales: tipologías, características y usos

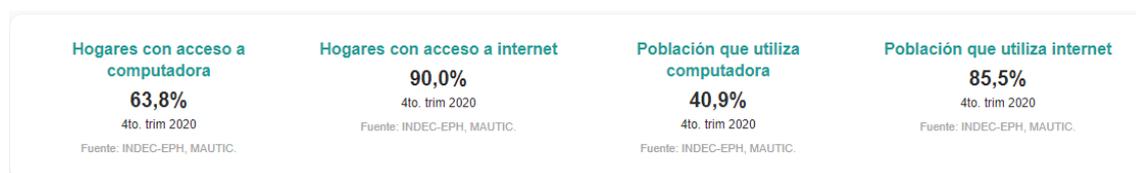
Diagnóstico y Discusión

Frente a los resultados que dieron el análisis del entorno y de la organización, nos encontramos con que Naranja X se encuentra en el momento justo para la incorporación de la propuesta estratégica que se le realiza.

Teniendo en cuenta la situación que atraviesa el país argentino, considerando que es inestable tanto a nivel económico como financiero, donde las personas pierden la confianza en la moneda de curso nacional y buscan ampararse bajo la protección de monedas como el dólar o el euro; es el momento en el que las empresas tienen que dar un salto de fe y apostar a las nuevas tecnologías financieras.

El uso y la incorporación de las criptomonedas a la vida financiera es una de las soluciones por la que están optando un gran número de argentinos, superando ampliamente los métodos tradicionales de inversión como son los plazos fijos. Según varios referentes de criptomonedas, en Argentina hay entre cuatro y cinco millones de cuentas para criptomonedas abiertas. Esto es cuatro veces más que en el año 2020, por lo que vemos el gran crecimiento que tiene el rubro, convirtiéndolo en uno de los mercados potenciales con mayor atractivo de los últimos años.

Un factor que incentiva a invertir más en el rubro es la cantidad de hogares que cuentan con internet. En el año 2021 el número de hogares que cuenta con internet fijo es de 7.844.073, un 2,3% más que en el año 2020.



Este factor es de gran ayuda para la inclusión de toda la población en el uso de las Fintech y todas las operaciones que se pueden realizar desde ellas.

En resumen, existe un alto grado de rivalidad entre los competidores del rubro de las Fintech, los clientes llegan a tener un gran poder de negociación, al ser ellos quienes determinan cuál es la Fintech con la que se van a quedar para realizar sus operaciones con criptomonedas. Y se debe tener en consideración el gran crecimiento que se prevé para el rubro, lo que genera un gran atractivo tanto para productos sustitutos como para los posibles nuevos competidores.

Según la misión que tiene Naranja, “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”, la propuesta realizada acompaña la

razón de ser de la empresa, sin modificar los pilares sobre los que se apoya y en los cuales se construyó y fue creciendo.

Detectando que es una gran amenaza la cantidad de poder que tienen los clientes y que la gran rivalidad existente en el mercado también puede convertirse en un conflicto, se cree que la implementación de las criptomonedas en la organización puede ser una gran estrategia para combatir estas grandes dificultades. Se lograría disminuir el poder de los clientes ya que se convertirían en una de las primeras financieras que incluyan todos los beneficios ya mencionados y con un plus para poder ganar una ventaja frente a los competidores.

Al mismo tiempo, se debe recordar que Naranja es una organización que cuenta con un respaldo basado en la trayectoria y la fidelización de los clientes que ya tienen pueden ser consideradas como ventajas competitivas al momento de ingresar en el nuevo desafío de las criptomonedas. De esta forma les genera seguridad a los usuarios que van a apostar junto con Naranja al cambio en esta nueva unidad de negocio.

Junto con Naranja es que se va a aplicar una estrategia de crecimiento por desarrollo de productos innovadores. Se buscará captar un mayor número de usuarios, aumentando el porcentaje de participación en el mercado, usando como incentivo la posibilidad de superar a la competencia gracias a la diferenciación de la innovación. Estos factores son los que la competencia no tiene y por los que se busca que se fidelice la relación con los clientes.

Esta propuesta se realiza teniendo en cuenta que el mercado de las criptomonedas ha crecido en Argentina un 200% en el último año. Según las estadísticas que tiene LinkedIn, la red social del trabajo, los puestos de trabajo relacionados con las cripto han aumentado un 395% del 2020 al 2021. Estos números que demuestran el auge del crecimiento que está teniendo en el mercado este rubro, es uno de los factores que impulsan a muchas empresas a querer sumarse al mundo de las criptomonedas, inversiones y trading.

Utilizando la matriz BCG como un modelo para definir esta propuesta, la unidad de negocio basada en las criptomonedas sería una incógnita. Está en un proceso de desarrollo y aún no se sabe bien cómo resultará la incorporación. Va a necesitar mucha publicidad hasta lograr posicionarse en la mente de los consumidores, pero se apuesta a que será un producto estrella pasado un tiempo de su adhesión a los servicios brindados.

Así mismo, si se lo proyecta en una matriz Ansoff, encontramos la propuesta en el sector de desarrollo de productos: esto ya que se buscará crecer y ampliarse en los mercados actuales al mismo tiempo en el que se incluyen nuevos productos o servicios.

Estas identificaciones, el aumento de la industria tecnológica en un 98%, el aumento del mercado de las criptomonedas en un 200% y las inversiones por más de 30.000 millones de dólares avalan la propuesta estratégica presentada a Naranja como inversión para lograr crecer como empresa, incorporando nuevos servicios y buscando aumentar la participación de mercado.

Plan de implementación

Propuesta

Una vez realizados los análisis y de tener las conclusiones sobre el mercado y rubro se le propone a Naranja X crear una nueva unidad de negocios “Naranja Cripto” y de esta forma crear el “Grupo Naranja”.

Esta propuesta generaría que Naranja tenga una unidad de negocios completamente funcional e independiente de Naranja X. Se propone esto para poder cumplir con la normativa del Banco Central de la República Argentina, donde determinó que las entidades financieras no podrán realizar ni facilitar a sus clientes operaciones relacionadas con activos digitales y criptomonedas.

De esta forma, Naranja Cripto puede funcionar, siendo una unidad independiente de Naranja X, pero dentro del mismo grupo empresarial.

Así, crearían una billetera virtual que les permitiría a los usuarios comprar las monedas, mantenerlas en su billetera y usarlas como inversión, ir haciendo cambios de monedas según más prefiera el usuario, al mismo tiempo que vender las mismas o realizar pagos en forma de criptomonedas.

La funcionalidad que tendrá esta nueva unidad de negocios, y en la que tendrá más peso, será en la modalidad de poder seguir invirtiendo en las monedas y poder realizar pagos con las mismas. Estos pagos podrán realizarse mediante la plataforma digital que tendrá Naranja Cripto, con pago QR, con transferencia o mediante el uso de una tarjeta prepaga.

La tarjeta utilizará los fondos que se encuentren en la billetera virtual y con las monedas que se tengan en el momento. Esta billetera tendrá un número limitado de criptomonedas, para no abarcar tantas monedas desde un principio, abiertos a la posibilidad de en un futuro ir aumentando el número de monedas con las que puedan interactuar los usuarios.

Las monedas seleccionadas por el momento son Bitcoin, USC Coin, Polkadot, Ethereum, Cardano, Avalanche, Binance Coin, Terra, Polygon y Solana.

El usuario podrá elegir con qué monedas negociar, comprar y vender. Al momento de realizar un pago con la tarjeta prepaga que tenga o con pago digital mediante QR o transferencia, se debitará la moneda de preferencia del usuario.

Al momento de realizar pagos, se complejiza la conversión de las criptomonedas debido a la volatilidad que tienen las mismas. Es por esto que se decide convertir las criptomonedas a una stablecoin, que es una moneda más estable ya que su valor está ligado a monedas fiduciarias. De esta manera, se utilizan estas monedas digitales más estables, dentro de las cuales las principales son USDC o USDT, que se encuentran respaldadas con reservas de dólares depositados y asegurados en los bancos de Estados Unidos.

El país argentino cuenta con una stablecoin llamada ARST emitida por Stablex. Al igual que toda moneda estable, cada ARST está respaldado 1:1 por dinero fiat (dinero fiduciario emitido por el estado), en este caso pesos depositados en un banco de Argentina, bajo el control del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Cada ARST es redimible por un peso, en cualquier momento y sin restricciones. En este caso son emitidos por Stablex, parte de la red de intercambios y pagos transfronterizos Settle Network.

Las ARST es, para los argentinos, el puente ideal hacia stablecoins colateralizadas con divisas fuertes, como el dólar, por ejemplo. Pueden comprar ARST y luego adquirir alguna otra stablecoin respaldada por reservas de dólares, como USDC. De esta forma, pueden protegerse de la inflación y aprovechar de un resguardo de las constantes devaluaciones del peso. Luego, cuando necesiten hacer cash out, pueden volver a convertir sus tokens vinculados a dólares nuevamente a ARST y, de allí, redimirlos via Stablex por pesos 1:1 en sus cuentas bancarias.

La billetera digital de Naranja Cripto va a estar desarrollada en la red de blockchain Stellar, que es la que usa Stablex para la emisión de los ARST. Esta red Stellar hace posible crear, enviar e intercambiar representaciones digitales de todas las formas de dinero: dólares, pesos, bitcoins, solana, etc. Va a estar diseñado para que todos los sistemas financieros puedan trabajar en una sola red. La API y los SDKs de Stellar están listos para ayudar a transformar el mundo de las finanzas.

Lo que le va a permitir a Naranja Cripto estar dentro de la red Stellar (en la cual está basada la stablecoin del peso argentino) es que una vez realizada la compra y comprobado que el usuario tiene fondos disponibles en su cuenta, se transforma su criptomoneda predefinida como preferida para los pagos a la stablecoin ARST.

Luego de convertirlo a ARST el paso final es el procesamiento del pago para llegar a visa y realizar la transacción de usuario, de esto se encargará Settle Network

(empresa base de Stablex, trabajando a su vez con el blockchain Stellar). En el proceso interno realizado por Settle Network se transforma de la criptomoneda ARST a la moneda fiduciaria ARS (peso argentino) instantáneamente y de ahí se transfiere a la cuenta del generador del pago, llegando el dinero en pesos argentinos, lo que genera que el pago se procese de forma regular.

Settle Network para procesar este pago y devolverlo inmediatamente usa algunas herramientas de su programa Settle X. Este es un conjunto de productos que permite a las empresas trabajar con las vías de pago nacionales más rentables y más utilizadas.



Settle X permite la interoperabilidad compatible entre la moneda local y los activos digitales a través del conjunto de productos que va a ofrecer Naranja Cripto. Las dos herramientas usadas dentro de Settle X son xRelax y xRamp.

xRelay permite la liquidación inmediata y en tiempo real de los pagos procesados en todo el mundo, aprovechando la velocidad y la liquidez de los activos digitales de precio estable con monedas locales.

Los límites de operaciones están establecidos por Stablex son: \$100.000 ars por día o \$560.000 ars por año, esto está regulado por las normativas argentinas en la resolución 67-E/2017 a los efectos de prevenir e impedir los delitos de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. Si se desea se pueden ampliar los montos, pero el cliente tendrá que solicitarlo y comprobar sus ingresos y datos requeridos.

Todas las operaciones con criptomonedas tienen un fee (costos por operar) que le serán cargados a los clientes. En este caso Stablex mediante la red Stellar tiene un fee de 0.6% del total de la operación, lo cual es muy bajo. Aun con este fee sigue siendo competitivo también por un agregado que tienen hoy el ARST, todas las criptomonedas cotizan en dólares naturalmente, y al transformarlos a ARST este dólar hoy (principios de junio) Stablex lo está tomando a \$203.67 pesos cuando en el mercado blue para la venta está en \$205.

Se adjunta en el anexo un [diagrama de flujo](#) de la propuesta que es útil para la comprensión.

Objetivos

1. Objetivo general:

- ❖ *“Generar una nueva unidad de negocio dentro del Grupo Naranja en donde se logre la funcionalidad de una aplicación para el uso, compra-venta e inversión de las criptomonedas en el transcurso de tres años”*

La empresa va a tener un periodo de tiempo para lograr incorporar el personal capacitado y necesario para poder encarar este nuevo proyecto, donde se diseñe y desarrolle la plataforma, abarcar las normativas legales que impliquen dentro de esta unidad de negocio, al mismo tiempo que se va desarrollando un desempeño de grupos de atracción de nuevos clientes, planes de MKT, etc.

2. Objetivos específicos:

- ❖ *Generar cuatro nuevos equipos ágiles de trabajo para Naranja Cripto, incorporando recursos humanos, capacitándolos en las tecnologías a utilizar, las prácticas que realiza la empresa y los objetivos que va a perseguir la unidad de negocio en el transcurso de un año de comenzado el proyecto.*

Al generar la nueva unidad de negocios se necesita contratar al personal idóneo para generar y poner en marcha la misma. Es de vital importancia que es este proceso se contraten los técnicos en sistemas, programadores e ingenieros en informática que sean más competentes para este proyecto, además de inducirlos a la cultura que tiene la organización para que puedan comenzar a trabajar en grupos que estén en la misma sintonía que el resto de la entidad.

Es por esto que se realizará un detalle del personal que será necesario para lograr desarrollar el proyecto, se comenzará con la búsqueda de ese personal para proceder a las contrataciones. Luego se capacitará a los nuevos empleados para introducirlos en el tema en el que trabajarán.

De esta forma se programa que ya se encuentren las personas incorporadas en la empresa, con una estructura organizada, con la capacitación hecha al cabo de un año comenzado el proyecto.

- ❖ *Lanzar al mercado una plataforma con periodo de prueba incluido que esté activo en el transcurso de nueve meses, con un feedback de los clientes y una satisfacción de los consumidores con respecto de la misma de un 60%.*

Durante los primeros meses de desarrollo de Naranja Cripto, se debe destinar la mayor parte de los recursos tanto económicos como humanos al desarrollo de la primera versión de prueba de la plataforma en la que va a estar basada la mayor parte de la unidad de negocio. Se van a utilizar principalmente metodologías ágiles para la creación del software, en este caso se utilizará la herramienta scrum. Esta plataforma es mediante la que va a trabajar Naranja Cripto por lo que se necesita la aprobación de los consumidores para lanzarla al mercado. De esta forma es que se va a lanzar un formato beta de la plataforma mediante la cual se realizará una encuesta en la que se le solicitará a los usuarios que den un feedback para realizar las mejoras correspondientes.

Una vez lanzada la versión oficial de la plataforma, se realizaran encuestas de satisfacción en las que se evalúe tanto la estética, comodidad, facilidad de

entendimiento y uso entre otros indicadores. A su vez, se buscará que estas encuestas den como resultado un porcentaje del 60 % de satisfacción general de la aplicación.

- ❖ *Generar un 60% más de usuarios en el grupo Naranja en el lapso de un año una vez implementada la plataforma destinada a Naranja Cripto.*

Teniendo en cuenta que el mercado de las Fintech ha crecido un 194% en el último año y que específicamente las empresas que se dedican al rubro de las criptomonedas se han cuadruplicado, se espera que en la incorporación de la nueva unidad de negocio al Grupo Naranja, la mayoría de los usuarios que ya tienen adopten también la nueva unidad de negocios “Naranja Cripto”. Para el cumplimiento de este objetivo será necesario la

Recursos, acciones específicas y marco de tiempo

- ❖ **Plan de Acción I - Diagrama de Gantt**

A lo largo de un tiempo definido se van a planificar y desarrollar diferentes actividades que van a ser la clave para poder llegar a cumplir de forma eficiente el objetivo planteado. En este caso, al trabajar en una nueva organización, el desafío comienza con la búsqueda del personal que les va a permitir desarrollar las tareas y actividades que en conjunto lograrán cumplir con el objetivo propuesto.

Plan de acción - Objetivo I					
Descripción	Área responsable	Tiempo		Recursos Físicos	Tercerización
		Inicio	Fin		
1) Establecer líderes de proyecto, número de personas requeridas y grupos de trabajo necesarios.	Recursos Humanos + Gerencia	jul-22	ago-22	Personal, Materiales IT, Software	-
2) Búsqueda y publicación de ofertas laborales para cubrir las vacantes	Talent Attraction	ago-22	oct-22	Personal, Materiales IT, Software	-
3) Proceso de entrevistas	Talent Attraction	oct-22	dic-22	Personal, Materiales IT, Software, Membersias pagas	-
4) Selección de los perfiles elegidos y proceso de contratación	Talent Attraction	dic-22	ene-23	Personal, Materiales IT, Software	-
5) Inducción correspondiente al inicio laboral en Naranja Cripto a los nuevos ingresos	Dirección de Relaciones Humanas	ene-23	feb-23	Personal, Materiales IT, Software	-
6) Capacitaciones sobre las tecnologías a usar: Blockchain, stablecoin, Stablex y Settle Network	Dirección de Relaciones Humanas + Asesoría externa	feb-23	abr-23	Personal, Materiales IT, Software	Stellar + Settle Network
7) Creación de los equipos de trabajo según las metodologías ágiles ya aplicadas en Naranja Cripto	Recursos Humanos + Gerencia	abr-23	may-23	Personal, Materiales IT, Software	-
8) Evaluación de desempeño a los nuevos integrantes de Naranja Cripto.	Dirección de Relaciones Humanas	may-23	jun-23	Personal, Materiales IT, Software	-

Diagrama de Gantt Objetivo I														
Plan de accion	Actividad	Desde	Hasta	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23
1	1	jul-22	ago-22	■										
	2	ago-22	oct-22		■	■								
	3	oct-22	dic-22				■	■						
	4	dic-22	ene-23						■					
	5	ene-23	feb-23							■				
	6	feb-23	abr-23								■	■		
	7	abr-23	may-23										■	
	8	may-23	jun-23											■

❖ Plan de Acción II - Diagrama de Gantt

Teniendo en cuenta que al momento de realizar una plataforma o aplicación es necesaria una gran organización, muchos recursos y metas claras, es que se desarrolló el siguiente plan de acción en donde quedan bien establecidas las metas en el corto plazo, las tareas a desempeñar y en qué tiempo en concreto deben estar listas.

Habiendo definido quienes son los integrantes de los grupos que van a trabajar en el proyecto y los líderes de los mismos es que pasan a definirse, utilizando el método scrum, las partes más pequeñas del proyecto general. A estas partes más pequeñas las vamos a llamar Sprint y las mismas se subdividen en las tareas que tienen que realizar para poder cumplir con el objetivo.

Es de vital importancia que se logre en el menor tiempo posible el formato beta de la plataforma, esta sería el producto mínimo viable que debe tener el empresa para poder probarla y corregir los errores cuanto antes con el fin de mejorar y sacar finalmente al público el producto finalizado.

Plan de acción - Objetivo II					
Descripción	Área Responsable	Tiempo		Recursos Físicos	Tercerización
		Inicio	Fin		
1) Product Owner analiza todos los requerimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto y fija los objetivos, creando el Product Backlog	CoE Arquitectura	mar-23	may-23	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
2) Sprint 1 y sus tareas: Selección de tareas para trabajar en el sprint, creación del Sprint Backlog, realización del Sprint; al finalizar se realiza del Sprint Review y Sprint Retrospective	CoE Arquitectura	may-23	jun-23	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
3) Sprint 2 a 6 y sus partes: Selección de tareas para trabajar en el sprint, creación del Sprint Backlog, realización del Sprint; al finalizar se realiza del Sprint Review y Sprint Retrospective	CoE Arquitectura	jun-23	nov-23	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
4) Lanzamiento de un MVP (producto mínimo viable) con lo obtenido a mitad de camino en el desarrollo con un número de usuarios reducido para ajustar detalles y corregirlos	CoE Arquitectura + Gerencia	nov-23	dic-23	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
5) El PM (líder del proyecto) analiza lo obtenido en este primer MVP, recopila los datos de los usuarios y modifica el Product Backlog con el Product Owner agregando las nuevas especificaciones	CoE Arquitectura + Gerencia	dic-23	ene-24	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
6) Sprint 7 a 12 y sus partes: Selección de tareas para trabajar en el sprint, creación del Sprint Backlog, realización del Sprint; al finalizar se realiza del Sprint Review y Sprint Retrospective	CoE Arquitectura	dic-23	jun-24	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
7) Lanzamiento Final de la nueva modalidad de Naranja Cripto con un número reducido de usuarios para verificar si existen errores	CoE Arquitectura + Gerencia	jun-24	jul-24	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
8) Puesta a punto final y lanzamiento a los usuarios	CoE Arquitectura + Gerencia	jul-24	ago-24	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-

Diagrama de Gantt - Objetivo II																						
Plan de acción	Actividad	Desde	Hasta	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24		
2	1	mar-23	may-23	■	■																	
	2	may-23	jun-23			■																
	3	jun-23	nov-23				■	■	■	■	■	■										
	4	nov-23	dic-23									■										
	5	dic-23	ene-24										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	6	dic-23	jun-24											■	■	■	■	■	■	■	■	■
	7	jun-24	jul-24																		■	■
	8	jul-24	ago-24																			■

❖ Plan de Acción III – Diagrama de Gantt

Teniendo en consideración que para lograr el cumplimiento del tercer objetivo es necesario un fuerte plan de marketing. El mismo va a consistir en mucha publicidad tanto por medios digitales como en eventos importantes organizados por Naranja Cripto para darse a conocer.

Una vez puesta en marcha la campaña publicitaria es de vital importancia que se haga un seguimiento tanto a la cantidad de usuarios nuevos que ingresan, los que generan una fidelización con el servicio brindado, los que abandonan la plataforma, entre otros datos. Toda esta información es de vital importancia para la empresa ya que además, ayuda a poder mejorar tanto en las campañas publicitarias como en el desempeño y desarrollo del servicio brindado de Naranja Cripto.

Presupuesto

Para definir el presupuesto general de todo el trabajo, vamos a realizar un presupuesto general por plan de acción, en donde vamos a definir todos los costos que serán necesarios.

Plan de Acción I:

Dentro de los costos que se tendrán en el plan de acción, tenemos:

- Costos de búsqueda y contratación del personal.
- Capacitaciones externas e internas para los empleados.
- Gerente de la unidad de negocios.
- Costos de evaluaciones de desempeño.
- Sueldos de los empleados ingresantes.

A lo largo de todo el plan de acción I no hay ingresos ni es productivo aún el proceso, pues es todo inversión por el momento.

Todo el proceso de búsqueda y capacitación del personal se va a tercerizar, por el cual van a cobrar como honorarios un total de \$1.000.000. Las evaluaciones de desempeño también serán tercerizadas y por estas se pagarán unos honorarios totales de \$400.000.

Por las capacitaciones, se va a contratar a Stellar y Settle Network, los cuales tendrán un costo de \$500.000.

Los costos de los sueldos de los empleados contratados y el gerente se van a tener en consideración en el plan de acción II.

El costo total del plan de acción I es de **\$1.900.000.**

Plan de Acción II:

Una vez que se incorpora el gerente a la unidad de negocio Naranja Cripto, comienza con actividades de supervisión y análisis de datos.

El equipo de Scrum de Naranja Cripto va a estar conformado por:

- 2 programadores back end Ssr
- 4 programadores front end
- 2 programadores front end Ssr (1 de estos a su vez ejecuta el papel de Scrum master)
- 2 programador base de datos
- 2 programador blockchain

- 2 QA tester
- 2 diseñador gráfico UX
- 1 diseñador gráfico UX Ssr
- 2 desarrolladores IOS
- 2 desarrolladores Android

Todas las estimaciones de los sueldos de los empleados están basados sobre consultas a profesionales del área.

El tiempo de trabajo de este equipo es de 19 meses. Incluye el periodo de capacitaciones e inducción del plan I y todo el desarrollo de la plataforma del plan II.

Una vez desarrollada la plataforma, el mantenimiento de la misma va a realizarlo el personal que haya quedado como efectivo dentro de la unidad de negocios de Naranja Cripto.

Los sueldos de los integrantes del equipo de Scrum son:

Programador back end	\$ 255.000,00
Programador back end Ssr	\$ 375.000,00
Programador front end	\$ 225.000,00
Programador front end Ssr	\$ 328.500,00
Programador base de datos	\$ 240.000,00
Programador blockchain	\$ 330.000,00
QA tester	\$ 165.000,00
Diseñador gráfico UX	\$ 163.500,00
Diseñador gráfico UX Ssr	\$ 334.500,00
Desarrollador IOS	\$ 273.000,00
Desarrollador Android	\$ 261.000,00

La información fue obtenida de www.glassdoor.com.ar con información brindada por gente que trabaja en las otras unidades de negocio de Naranja X.

Teniendo en cuenta todos estos salarios y la cantidad de meses que van a estar trabajando a lo largo de los planes de acción I y II tenemos un total de \$124.003.500, sin realizar un ajuste ni tener en cuenta la inflación.

Además, tenemos en cuenta que el Project Owner tiene un sueldo de \$250.000 mensuales según Glassdoor. Por lo que teniendo en cuenta los 19 meses, tenemos un total de \$4.750.000, el cual tampoco cuenta con un ajuste por inflación.

Al gerente general designado para esta nueva unidad de negocio se le va a pagar un sueldo de \$500.000. Este costo se mantendrá constante en el tiempo, ya que, una vez lanzada la plataforma, seguirá teniendo el puesto y deberá gestionar Naranja Cripto.

Tenemos en cuenta que los sueldos además de los sueldos de las personas, se necesitan aproximadamente un 40% más del sueldo para gastos impositivos, legales, etc. En los que incurre una organización al momento de contratar empleados.

El total de este plan de acción es de \$ **684.835.562** teniendo en cuenta la actualización por inflación que se encuentra en los anexos y los gastos generales de la empresa por contratar a las personas.

Plan de Acción III:

Dentro del plan de acción III vamos a contemplar los siguientes gastos:

- Evento de lanzamiento
- Capacitación al personal
- Gastos de marketing y publicidad
- Sueldos Tribu MKT
- Sueldos CoE Customer Experience
- Sueldos Supervisor

En este punto comenzamos a tener en cuenta los gastos para el evento de lanzamiento a partir del cual Naranja Cripto va a comenzar a generar ingresos.

Para este evento se va a destinar un total de \$250.000 de gastos de alquiler de salón y catering. Además se destinarán \$130.000 a organización del evento. A este evento asistirá un aproximado de 200 personas.

El Product Owner se va a encargar de realizar las capacitar al personal en los servicios de atención al cliente como parte de su sueldo que está reconocido en el Plan de Acción II por lo que no va a generar ningún gasto.

Con respecto a los gastos que se generen por marketing y publicidad, se va a contratar a un equipo de Marketing quienes van a generar todas las campañas publicitarias, el contenido y verán la forma de transmitirlo.

- 4 personas a Tribu Marketing
- 3 personas a CoE Customer Experience.
- 1 Supervisor de Marketing

Estas personas se encargaran del seguimiento de todo el plan de MKT y trabajaran a tiempo completo.

El sueldo promedio de un analista en marketing es de \$166.400, de un customer experience es de \$130.000.

Para ver que todas estas tareas se lleven a cabo, se va a contratar un supervisor que se encargue de controlar y supervisar que se cumplan los objetivos. A este supervisor se le pagará un sueldo de \$300.000.

El total de los sueldos por los 23 meses, sin ajuste de inflación es de \$35.006.000. A los sueldos, hay que sumarle un 40% de gastos legales y administrativos que tiene la empresa por contratar gente.

Teniendo en cuenta la tasa REM del BCRA y siendo pesimistas en la proyección de la inflación, los sueldos totales con ajuste de inflación son de \$316.296.947.

Además, se pagaran las publicidades y gastos de difusión teniendo en cuenta el alcance de gente que tenga y que ingrese a la plataforma.

En este punto suponemos que Tarjeta Naranja tiene más de 10.000.000 de tarjetas plásticas emitidas, y más de 2.400.000 de tarjetas Naranja Virtual. Es este número el que define el proyecto, ya que si se tiene en cuenta que el total de los ingresos de Tarjeta Naranja aumento un 30% del 2020 al 2021, un 24% de las ganancias corresponden a las tarjetas y servicios virtuales. Es por esto que de sus ingresos, vamos a suponer que \$15.658.143,60 corresponden a servicios afines a Naranja Cripto, según lo expresado en el estado de resultados de naranja con cierre al 31 de diciembre de 2021. Es por esto que la propuesta elevada es que de ese monto, un 50% se destine a inversión de este nuevo proyecto.

El gasto publicitario de todo el conjunto de Tarjeta Naranja durante el año 2021 fue de \$850.435.000 y si lo relacionamos proporcionalmente a la cantidad de clientes que tienen de forma virtual, tenemos un total de \$204.104.400 de inversión en gastos publicitarios tanto a nivel nacional como regional y en comercios exclusivos.

Si la propuesta es que consigamos un 60% más de clientes, hay que lograr llegar a tener un aumento de 1.440.000 usuarios por lo menos, al finalizar el periodo del plan de acción. Es por esto que se le va a asignar un total de \$122.462.460 de gastos publicitarios sin ajuste de inflación de forma anual.

Con un ajuste de inflación y teniendo en cuenta los 21 meses de publicidad que se van a pagar, el gasto en publicidad será de \$1.020.524.047.

El total de este plan de acción es de **\$1.337.870.402**

Si sumamos los costos de los tres planes de acción, el presupuesto final nos da de **\$2.024.605.964** con sus ajustes por inflación.

CashFlow

A continuación, se adjunta un enlace a un documento de Drive en el cual se podrá visualizar el CashFlow con mayor detenimiento y resolución:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/11OLjJ6wy9inIQ9Kt5i9Bew28k5p8MIhK/edit#gid=898726052>

Seguidamente, se agregaran los resultados de la VAN, TIR y ROI. En los anexos están las imágenes de Excel para mostrar el proceso con el que se llegó al resultado y los supuestos usados.

Inversión a realizar	-2.024.605.964
Flujo del período 1	1.907.062.241
Flujo del período 2	2.872.532.829
Flujo del período 3	6.924.143.343
Flujo del período 4	16.566.440.004
Flujo del período 5	3.302.280.427

VAN	1.991.992.827
TIR	155%

ROI	
Beneficios	21.702.476.329
Costos	2.024.605.964
ROI	972%

Conclusión

Se puede concluir que Naranja se encuentra en capacidad de crear la nueva unidad de negocios mediante la aplicación de la planificación estratégica planteada, en donde se utilizará una estrategia de crecimiento por desarrollo de un producto innovador, que generará un aumento de clientes.

El plan estratégico acompaña el camino que Naranja está realizando el último tiempo hacia su nuevo futuro, acompañado principalmente de su misión que es “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”.

Asimismo, la declaración de Naranja en el año 2020 donde explica que su deseo de ser una compañía de tecnología donde sus activos digitales se consolidan como protagonistas principales del crecimiento actual y futuro de sus negocios, haciendo a la propuesta planteada, como un camino más a encarar para lograr este deseo de la empresa.

Al implementar la planificación propuesta se logrará disminuir las amenazas por parte del mercado, generando una diferenciación y reduciendo el poder de los clientes para poder cambiar tan fácilmente a la competencia, un serio problema que enfrentan las Fintech, ya que lo propuesto es una salida para los argentinos dentro de las dificultades que atraviesa el país.

Es importante destacar que la propuesta de una unidad de negocios dedicada exclusivamente a la implementación de una plataforma para compra-venta de criptomonedas llega en el momento preciso, pues esta nueva forma de negocios se encuentra en el momento justo, pues el mercado de las criptomonedas se encuentra en su punto de auge, especialmente en nuestro país, en el cual los usuarios buscan una nueva alternativa para ahorrar y que su dinero no pierda valor con el tiempo mediante la inflación.

Gracias al análisis del mercado se pudo observar el verdadero valor que tiene la propuesta al notar un alto interés por parte de los usuarios que buscan potencialmente en el mercado estas diferentes formas de ahorro que esperan ganarle a la inflación el país argentino. Esto queda validado mediante el análisis económico que se realizó al arrojar resultados muy buenos que motivan a la empresa para aplicarlo.

Para finalizar, si bien la inversión de la implementación de la propuesta es un monto alto, \$2.024.605.964 es un monto razonable para un grupo de empresas que

tienen la espalda de poder realizar una inversión de esta dimensión. Además, se cuenta con una proyección y flujo de fondos que representan un buen beneficio, en la que el cálculo del ROI nos demuestra que se obtendrá por cada peso que invierte un total de \$9.72. Este número puede ser muy ostentoso, aunque validado por los análisis realizados durante el transcurso de las investigaciones realizadas en la planificación.

Por estos motivos es que puede declararse que la planificación es viable para ejecutarse mediante el cumplimiento de los objetivos específicos en el tiempo establecido dentro del objetivo general.

Recomendaciones profesionales

Para finalizar este reporte, se realizaran las recomendaciones a realizar después de la planificación estratégica planteada. Estos van a ser aspectos que la organización puede mejorar o implementar en un futuro, para innovar, mantener o perfeccionar dentro de los trabajos realizados.

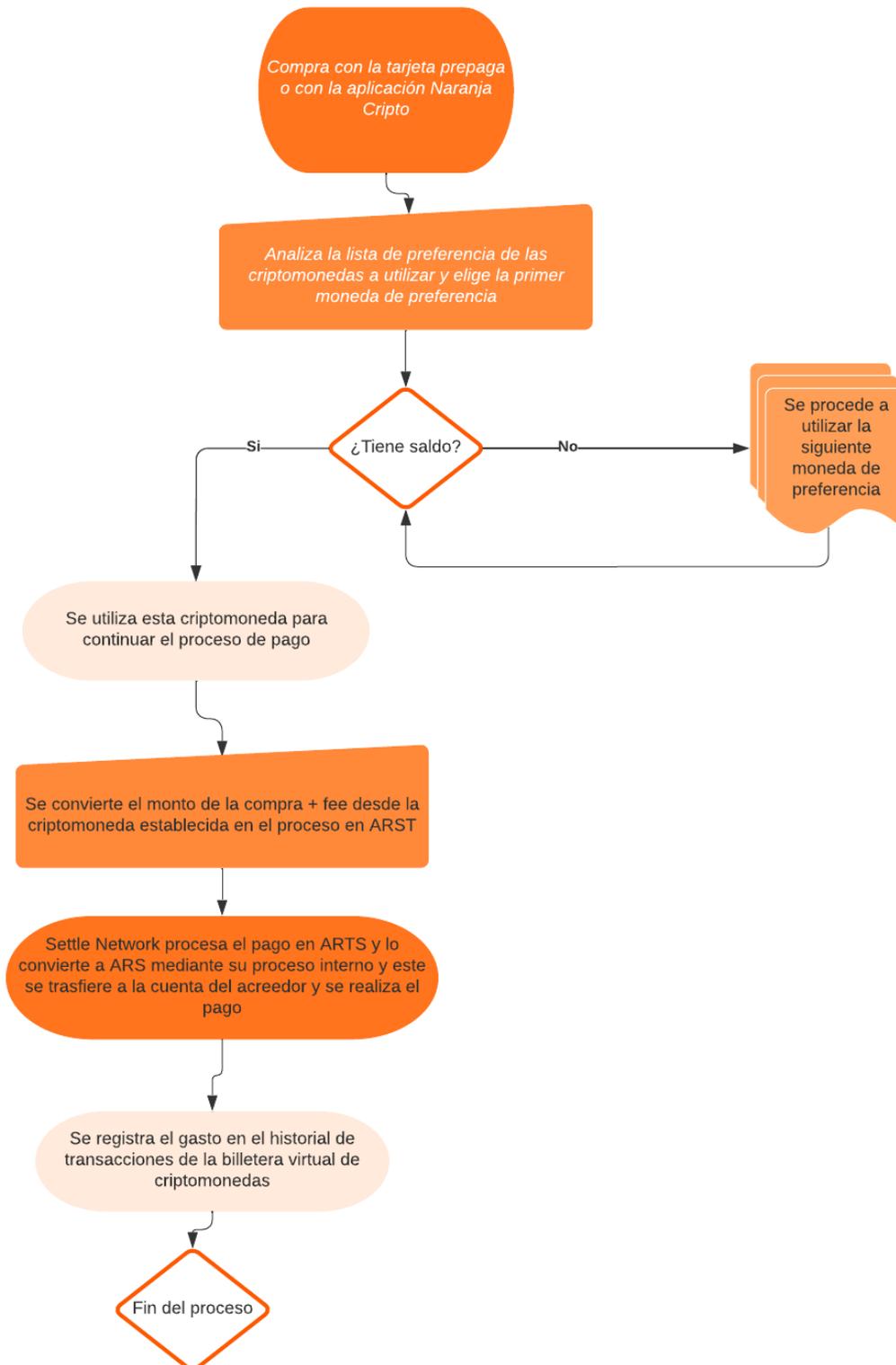
Se recomienda que una vez establecida la nueva unidad de negocio y cumplido el objetivo del aumento de clientes, aumenten las comisiones de las transacciones. Estas en la actualidad están en un 0.6% (cobrado por Settle Network). Este porcentaje podría elevarse paulatinamente hasta llegar al 1.2%, midiendo el impacto que van generando los aumentos y que grado de aceptación hay entre los usuarios. Esto generaría que Naranja Cripto aumente sus ganancias en cada transacción realizada por los usuarios.

Otra recomendación que se realiza es la implementación de los llamados recomendados con beneficios que son muy utilizados en la mayoría de las plataformas digitales. Mediante esta implementación los usuarios de Naranja Cripto podrán invitar a sus amigos y conocidos con un código de referido y esa persona obtendrá una pequeña comisión y la empresa se verá beneficiada con la obtención de clientes nuevos y publicidad. Esta recomendación es muy bienvenida en otras aplicaciones y empresas, demostrando tener éxito, por lo que se cree que en Naranja Cripto se adaptaría muy bien.

Por último, una tercera recomendación que se le realiza a la empresa es la realizar constantes análisis del mercado en el que se actualicen la cantidad de usuarios que van adoptando las criptomonedas como medio de pago y de esta forma, actualizar las expectativas de crecimiento planteándose nuevos objetivos. Se realiza esta recomendación ya que en el caso de haber un incremento abrupto de usuarios que adopten las criptomonedas en la población, el aumento planificado podría verse sesgado y se alcanzaría el objetivo de forma más acelerada que lo previsto, aunque esto sería de una forma desacertada pues no se estaría abarcando el mercado real.

Anexos

Diagrama de flujo



Premisas Cashflow

Se parte de los siguientes supuestos y premisas para la realización del trabajo

Generales

Trabajamos sobre Naranja Cripto, al tener limitantes de información realizamos el supuesto de que los costos e ingresos de Naranja, Naranja X y Naranja Cripto son proporcionales a los clientes. Suponemos que todo Naranja engloba 10,000,000 de plásticos emitidos, dentro de los cuales 2,400,000 corresponden a tarjetas virtuales. Por lo que suponemos que de los resultados financieros de Naranja el 24% corresponde a tarjetas virtuales y un 50% de ese beneficio se destinará como inversión e ingresos a Naranja Cripto. El objetivo general es el aumento de clientes, supondremos para realizar los ejercicios que este aumento de clientes aumenta los ingresos proporcionalmente a los clientes e ingresos ya existentes de Naranja. La inflación 2022 -2024 es calculada por el REM. 2025 y 2026 se proyecta en un panorama pesimista mediante valores 2024. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)

Plan de Acción I
Tanto los sueldos de los empleados contratados como del gerente de la unidad de negocios se tienen en cuenta en el Plan de Acción II. Se espera un acuerdo comercial con los capacitadores por lo cual no se presumen gastos de capacitación.

Plan de Acción II
El equipo de Scrum sólo va a trabajar por 19 meses. Se toma la tasa REM del BCRA para calcular los ajustes por inflación. El Gerente General tiene un sueldo fijo durante todo el plan de acción.

Plan de Acción III
Se considera que el aumento de clientes empieza en este plan de acción ya que es cuando se lanza el producto. Al aumentar esa cantidad de clientes (1.440.000) se tomara como un aumento en los ingresos proporcional a los clientes que ya tiene de forma virtual (2.400.000). Es un aumento de 63% de los clientes con la base actual. Se espera empezar a generar el aumento de ingresos (obtenido mediante el aumento de clientes) una vez que el producto sea lanzado en agosto de 2023 y llegar al total de cliente buscado en el plazo de 20 meses. Se lanza en agosto de 2024 se considera un avance escalonado en la cantidad de clientes para la mejor realización de el cashflow, buscando 72,000 nuevos cada mes por 20 meses. Se toma como referencia los estados financieros del año 2021 finalizados el 31 de diciembre disponible en el siguiente link <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/401210.pdf>

Cashflow

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Naranja Cripto"					
	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS					
Total de ingresos netos	\$ 11.869.914.850	\$ 18.991.863.761	\$ 28.069.974.638	\$ 47.164.961.957	\$ 15.789.360.734
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 4.421.021.005	\$ 15.789.360.734	\$ 1.497.094.589
TOTAL DE INGRESOS	\$ 11.869.914.850	\$ 18.991.863.761	\$ 32.490.995.644	\$ 62.954.322.691	\$ 17.286.455.323
EGRESOS					
Egresos operativos	\$ 6.445.597.086	\$ 10.312.811.338	\$ 15.242.335.157	\$ 22.863.502.735	\$ 5.573.813.526
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 10.900.311	\$ 17.440.498	\$ 25.777.056	\$ 38.665.584	\$ 14.489.594
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$ 2.477.665.544	\$ 3.964.164.870	\$ 5.859.183.478	\$ 8.788.775.217	\$ 3.295.790.706
Plan de acción 1	\$ 1.900.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ 278.065.780	\$ 289.836.606	\$ 41.857.270	\$ 64.285.906
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 411.545.127	\$ 673.691.109	\$ 252.654.166
TOTAL DE EGRESOS	\$ 8.935.972.941	\$ 14.571.581.486	\$ 21.838.407.214	\$ 32.407.491.916	\$ 12.201.823.896
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.933.941.909	\$ 4.419.282.275	\$ 10.652.528.220	\$ 25.486.830.775	\$ 5.080.431.427
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.026.879.668	\$ 1.546.748.446	\$ 3.728.384.877	\$ 8.920.360.771	\$ 1.778.150.999
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$ 1.907.062.241	\$ 2.872.533.829	\$ 6.924.143.343	\$ 16.566.440.004	\$ 3.302.280.427

En 2026 solo se utilizan tres meses que se hasta desde luego el plan de acción 3 (cuarto 2026)

Obtenidos del estado de resultados cuera 31/12/21 y modificados según el supuesto mencionado para Naranja Cripto

Total de ingresos operativos netos 2021	\$ 6.877.123.330
Egresos operativos 2021	\$ 2.254.351.000
Resultado de inversiones en asociadas y otras	\$ 6.315.360
Resultado por exposición al cambio del poder	\$ 1.435.495.680

Tabla 1: Inflación (REM)

	2022	2023	2024	2025	2026
	73%	1,73	60%	1,60	48%
				1,48	45%
				1,30	43%

Inversión a realizar	-2.024.805.954
Flujo del periodo 1	1.907.062.241
Flujo del periodo 2	2.872.532.829
Flujo del periodo 3	6.924.143.343
Flujo del periodo 4	16.566.440.004
Flujo del periodo 5	3.302.280.427
VAN	1.391.992.827
TIR	155%

ROI	
Beneficios	21.702.476.329
Costos	2.024.805.954
ROI	972%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencial IFA Banco Nación	75%

Plan de Acción 1	2022	2023	2024	2025	2026
Detalle de recursos					
Alquiler y comisión del personal	\$ 1.000.000	0	0	0	0
Capacitación del personal	\$ 500.000	0	0	0	0
Costos de evaluaciones de desempeño	\$ 400.000	0	0	0	0
Total	\$ 1.900.000	0	0	0	0

Plan de Acción 2	2022	2023	2024	2025	2026
Detalle de recursos					
Scrum Team	0	\$ 253.330.154	\$ 261.060.777	0	0
Product Owner	0	\$ 9.616.538	\$ 9.994.315	0	0
Gerente General	0	\$ 16.108.689	\$ 28.571.514	\$ 42.857.270	\$ 64.285.906
Total	0	\$ 279.055.381	\$ 299.626.606	\$ 42.857.270	\$ 64.285.906

Plan de Acción 3	2022	2023	2024	2025	2026
Detalle de recursos					
Gastos evento lanzamiento	0	0	\$ 1.049.408	0	0
Tarifa marketing y customer	0	0	\$ 77.263.377	\$ 173.842.596	\$ 65.190.974
Gasto publicitario	0	0	\$ 333.232.342	\$ 499.348.513	\$ 187.443.191
Total	0	0	\$ 411.545.127	\$ 673.691.109	\$ 252.654.166

Salarios anual de Plan de acción 2 al 2022

\$	109.845.200	Scrum T
\$	4.200.000	P.O.
\$	7.000.000	G.G.

Salarios anual de Plan de acción 3 al 2021

\$	49.005.400	Team MyC
----	------------	----------

El gasto de publicidad se aplica como se explica en el presupuesto y se ajusta por inflación durante los 21 meses de gasto. Gasto publicitario anual relacionado cantidad de clientes 2021

\$	122.462.460
----	-------------

Bibliografía

- ARST, la stablecoin del Peso Argentino.* (n.d.). Vibrant app. Retrieved June 4, 2022, from <https://vibrantapp.com/blog/arst-la-stablecoin-del-peso-argentino>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Estudio Fintech: Ecosistema Argentino.*
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11° ed.).
- Manene, L. M. (2013). *Estrategias empresariales: tipologías, características y usos.*
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5° ed.). ESIC.
- Stablecoins en Argentina.* (n.d.). Vibrant app. Retrieved June 4, 2022, from <https://vibrantapp.com/blog/stablecoins-en-argentina>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica* (18° ed.). Mc Graw Hill.