



Trabajo final de Grado

Reporte de Caso – Naranja SA

Licenciatura en Administración

Alumno: Joaquín Busico

DNI: 41.224.202

Legajo: ADM04419

2022

Resumen

Por medio del presente se desarrolló una planificación estratégica sobre la empresa Naranja SA para el periodo 2023 - 2026. Esta empresa dedicada a la prestación de servicios financieros, se esfuerza constantemente por mejorar la experiencia de sus clientes, ampliando y perfeccionando la gama de productos y servicios que ofrece, con el apoyo del desarrollo tecnológico. Una de sus diversas unidades de negocio es la fintech Naranja X, que se desarrolla por medio de una aplicación de celular, la cual tiene, entre sus diversas funciones, que cumplir el rol de una billetera digital. Por lo que teniendo en cuenta la situación económica actual y los avencimientos tecnológicos, se buscó en la unidad de negocio, Naranja X, realizar una ampliación de la aplicación, en donde se ofrezca la posibilidad de adquirir diversas criptomonedas, aprovechando la posición del mercado de Naranja y la confianza que existe sobre la misma.

El objetivo del plan, se centró en aumentar los ingresos por servicios de la empresa por medio del ofrecimiento, a los clientes de la empresa y al público en general, de un nuevo método de inversión y ahorro en una industria que está en pleno auge. Se propuso acompañar el lanzamiento de esta nueva sección con un plan de marketing, para lograr la correcta inserción en el mercado.

Palabras clave

Planificación Estratégica. Fintech. Tecnología. Criptomonedas. Inversión. Desarrollo de Producto. Mercados Financieros.

Abstract

A strategic planning for the company Naranja SA for the period 2023 - 2026 was developed. This company dedicated to the provision of financial services, constantly strives to improve the experience of its customers, expanding and improving the range of products and services it offers, with the support of technological development. One of its various business units

is the fintech Naranja X, which is developed through a mobile application, that has, among its various functions, to fulfill the role of a digital wallet. Taking into account the current economic situation and technological advances, the business unit, Naranja X, sought to expand the application, offering the possibility of acquiring various cryptocurrencies, taking advantage of Naranja's market position and the confidence that exists in it.

The objective of the plan focused on increasing the company's service revenues by offering, to the company's customers and the general public, a new method of investment and savings in an industry that is booming. It was proposed to accompany the launching of this new section with a marketing plan, in order to achieve the correct insertion in the market.

Key words

Strategic Planning. Fintech. Technology. Cryptocurrencies. Investment. Product Development. Financial Markets.

Contenido

Introducción	5
Análisis de Situación	8
<i>Macroentorno: PESTEL</i>	8
<i>5 fuerzas de Porter</i>	14
Análisis de mercado.	17
Análisis interno.	19
<i>Cadena de Valor.</i>	19
Marco Teórico	23
<i>Planificación estratégica.</i>	23
Diagnostico.	26
Plan de Implementación	27
<i>Objetivo General:</i>	28
<i>Objetivo específico 1:</i>	29
<i>Objetivo específico 2:</i>	29
<i>Plan de Acción 1</i>	31
<i>Plan de Acción 2</i>	32
<i>GANTT 1</i>	33
<i>GANTT 2</i>	34
<i>Presupuesto</i>	35
<i>Flujo de fondos:</i>	35
Conclusión y Recomendaciones Profesionales	38
Bibliografía	39

Introducción

En el presente reporte de la empresa Naranja S.A. se lleva a cabo, por medio de la planificación estratégica, una ampliación de la cartera de productos en la unidad de negocios Naranja X. Para lo cual se utiliza el avenimiento tecnológico de las criptomonedas, buscando ampliar la llegada de la empresa a un público superior, para lograr un aumento en los ingresos por servicios actual de la organización y así generar una mayor rentabilidad. Es decir, se articula una estrategia de mercado alusiva al desarrollo de producto, donde esta incorporación se aplica, justamente, a una perspectiva de crecimiento.

Naranja SA es una empresa que cuenta con más de 200 sucursales, haciéndose presente en cada una de las 23 provincias del país, así como también en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La empresa se posiciona como la principal emisora de plásticos del país y hace constante foco en las necesidades del cliente.

Fundada en 1985 por David Ruda y Gerardo Asrín, esta empresa tiene sus raíces en 1969 cuando sus fundadores dan origen a la marca de zapatos Salto 96, donde les otorgaban a sus clientes tarjetas de identificación, las cuales tenía un particular color, el naranja. Rápidamente se convirtieron en un fenómeno y la gente comenzó a llamarlas por su color, le decían “la naranja”. Aprovechando esa fama, en 1985 crean Tarjeta Naranja SA, transformando las identificaciones en tarjetas de compra. Pero el gran salto se da en 1995, cuando la empresa se asocia con Banco Galicia, el crecimiento fue tal que en 1997 debieron vender la firma Salto 69, ya que no podían controlar ambos negocios al mismo tiempo. Luego entre 1998 y 2005 llegan las alianzas con las Visa, Mastercard y American Express. Lo que permitió a los usuarios utilizar sus plásticos en todo el mundo. Para el año 2017 la empresa busca un cambio de identidad, apuntando a difundir el

porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital, con lo cual la empresa pasa a llamarse simplemente Naranja. Ya en 2019 inauguraron las primeras Sucursales del Futuro y lanzan su propia fintech “Naranja X”. Esta billetera virtual ofrece la posibilidad de enviar y recibir dinero en instantes, comprar dólares, recargar el celular y tarjeta de transporte sin costo, pagar y cobrar con QR, entre otras funciones.

En un contexto marcado por la pandemia del virus COVID-19, se generó un desarrollo de las empresas fintech, que buscan brindar soluciones rápidas y seguras a sus usuarios en cuestiones financieras, sin la necesidad de intermediarios. Además, muchas de estas ofrecen la posibilidad de invertir o resguardar el dinero en criptomonedas, las cuales se han vuelto muy populares en la Argentina para aquellos que buscan alternativas en un contexto de crisis política e inestabilidad económica. En el país ya operan más de 20 casas de cambio digitales (exchanges) desde las que se pueden comprar y vender criptos en pesos. Se estima que al menos 1.000.000 de argentinos han comprado y conservan estos activos. (Telam, 2021)

Considerando este escenario y las características propias de la organización Naranja SA, la cual se desenvuelve en estos mercados financieros, es importante para su consolidación y crecimiento, trabajar estratégicamente con perspectiva a mediano y largo plazo. Es por eso que, el desarrollo de un nuevo producto se vuelve fundamental, si se pretende mantener los valores de la innovación y estar a la vanguardia en materia de investigación y desarrollo, como lo ha demostrado la empresa en estudio a lo largo de los años.

Para comprender la relevancia del caso pueden referenciarse 2 antecedentes prácticos que han evidenciado el desenvolvimiento frente a esta oportunidad en el mercado.

Uno de estos es la empresa Lemon Cash. Esta Fintech ya cuenta con más de 15.000 usuarios y lanzó su primera tarjeta llamada Lemon Card en la cual se puede usar el dinero obtenido por las inversiones en cripto. Esta tarjeta cuenta con una lista de espera de 35.000 personas y en este 2021 esperan emitir una 100.000. (Camara Argentina de Fintech, 2021) (Revisar que no esté con copiado y pegado)

El otro caso de éxito es la empresa Ripio donde las palabras textuales de su CEO, Juan José Mendez, muestran su crecimiento: "La pandemia aceleró la adopción de plataformas cripto. Hoy tenemos 1 millón de usuarios en la Argentina cuando a principios de 2020 teníamos 400 mil, y es una cifra que crece mes a mes." (Telam, 2021)

En base a lo descripto, se puede denotar la relevancia que tiene la planificación estratégica, mediante el desarrollo de un nuevo producto, para Naranja. La cual se encuentra inmersa en un escenario donde se le presentan grandes oportunidades, siendo posible gestionar el desenvolvimiento y la intervención de esta herramienta, que es fundamental para la subsistencia y consolidación de las organizaciones.

Análisis de Situación

Introducción

En este apartado comienza el desarrollo de la planificación estratégica, ya que la misma confiere, no solamente la elaboración de los planes, sino que se inicia con el relevamiento y análisis de la información, para el posterior diagnóstico y subsiguientemente la determinación de las acciones. Esta etapa de análisis de la situación comienza abordando el contexto donde se encuentra inmersa la empresa, tanto el sector directo como indirecto y también la realidad interna de la organización. Es así que se utiliza la herramienta PESTEL para un análisis del macro entorno, luego las 5 fuerzas de Porter para el micro entorno y finalmente la cadena de valor para el análisis interno. De esta forma obtenemos un abordaje completo del análisis de la situación.

Macroentorno: PESTEL

Político.

Argentina vive en constante conflicto, la unidad no es algo que la caracterice en el ámbito político. No existe un linaje de ideas comunes que se traspase de mandatario a mandatario, en general, cada gobierno que ingresa, cambia completamente las reglas preestablecidas por el anterior, por lo que las empresas están en constante cambio para adaptarse a ellas. En el 2019 fueron las elecciones presidenciales, el Presidente electo Alberto Fernández comenzó su gobierno con un gran desafío, la Pandemia Mundial generada por el COVID- 19. Para apalear los efectos que esta generaba, se declaró la emergencia sanitaria, y a través del Decreto 297/2020 se implementó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Este decreto fue sufriendo modificaciones en base a los movimientos de la curva de contagios, con diversas aperturas y

restricciones para evitar la circulación del virus. Todo esto generó una nueva normalidad, donde las personas evitan las aglomeraciones y la presencia física innecesaria. Por lo que se está gestando un gran desarrollo dentro de la industria, donde las fintech y la banca online juegan un papel principal.

En vista de esto, el Banco Central ha solicitado a las entidades financieras que informen acerca de todas las operaciones que se realicen a través de activos descentralizados, estos son aquellos que no son emitidos por ninguna autoridad gubernamental. Este pedido de información probablemente termine en nuevas regulaciones que las entidades financieras deberán acaparar. (Ámbito, 2021).

Económico.

Argentina se encuentra sumida en una crisis económica muy importante, el año 2020 cerró con una inflación del 36.1% (INDEC, 2021) y la acumulada en el primer trimestre del 2021 es del 13% (INDEC, 2021) . Esta situación que es muy preocupante, ya que limita fuertemente la capacidad de consumo e inversión. Si bien la inflación muestra una reducción de 17.7% con respecto al 2019, la cual fue del 53.8% (INDEC, 2020), esta reducción fue ocasionada más bien por el parate económico que se dio durante gran parte del 2020 a causa de la pandemia, el cual se denota en la caída del PBI (Producto Bruto Interno) del 9.9% (INDEC, 2021).

Con una tasa de desempleo del 11% (INDEC, 2021) y una pobreza del 42% (INDEC, 2021) los niveles de morosidad se han elevado altamente y la posibilidad de acceder a créditos por medio de los privados se ha vuelto muy limitada debido a las altas tasas de interés que responden a una elevada inflación.

La constante crisis se suma a las malas experiencias con el sistema financiero, lo que genera que muchos argentinos prefieran guardar sus ahorros bajo el colchón antes que ingresarlos al sistema financiero. El sector debe encontrar la forma de atraer a los ahorristas que están fuera del sistema.

Social.

Los argentinos tienden cada día más hacia la virtualidad, la empresa Minsat, dedicada a la consultoría de transformación digital y tecnologías de la información, realizó una encuesta donde el 66% de la población encuestada afirmó que en el último año incremento el uso de las billeteras virtuales. En este sentido la tarjeta continuo siendo el principal medio de pago en las compras online para el 84% de los argentinos, le siguen los pagos desde cuenta para el 57% y el efectivo con un 40%. Además de esto, Argentina es uno de los pocos países donde la cartera de tarjetas de débito es menor a la de tarjetas de crédito. Siendo así que el 63% de la población ABI (adults, bancarizada e internauta) que hace uso de las tarjetas de crédito, posee más de una (Ámbito, 2021).

En línea con la digitalización financiera, del otro lado se advierte el problema de la ciberdelincuencia. La Unidad Fiscal Especializada en Ciberdelincuencia (UFEC) afirmó que las denuncias por estafas bancarias crecieron casi un 3000% durante el 2020.

El principal método que se utiliza es, a la vieja escuela, atraer la atención de los usuarios de dinero digital para obtener datos personales y hacerse de claves de acceso a homebanking o de datos de tarjetas de crédito para robar dinero, hacer consumos o pedir préstamos de rápido otorgamiento. Al no existir perfil definido para las víctimas de estas estafas, las empresas inmersas en el sistema financiero deben buscar la forma de fomentar la educación digital y financiera, para evitar que sus clientes caigan en estas estafas que pueden dañar la reputación de la compañía (Télam, 2021).

Tecnológico.

Tal como se observó recientemente en el comportamiento de la sociedad, la pandemia ha llevado a la Argentina a un proceso de transformación digital. Al igual que los demás sectores, las instituciones financieras se vieron forzadas a adaptar su metodología de trabajo, para que sus usuarios puedan seguir operando en un país que se caracterizó, en 2020, por poseer altas restricciones y baja tasa de circulación.

Esto causó el aluvión de las empresas Fintech, las cuales entre 2018 y 2020 se han duplicado en número llegando a ser más de 260 en todo el país (El economista, 2020). Su denominación se compone de las palabras finanzas y tecnología, estas llegaron para quedarse y son un actor del sistema financiero que cada día va ocupando un papel más importante. Esta nueva tecnología busca mejorar y automatizar la entrega y el uso de servicios financieros (Ámbito, 2021).

Dentro del mundo de las Fintech, se pueden describir a las billeteras virtuales, que permiten a los usuarios realizar una gran variedad de operaciones desde sus dispositivos sin necesidad de estar bancarizados. Esto es muy importante ya que Argentina es uno de los países con menor tasa de bancarización. Se estima que actualmente existen más de 8 millones de usuarios, demostrando la necesidad de experimentar tener un mayor control y capacidad de decisión sobre el giro de sus fondos buscando eliminar intermediarios (Iprofesional, 2021).

En línea con los avencimientos tecnológicos se observa el impacto de las criptomonedas en el mercado, una nueva forma de invertir y resguardar valores que cada día es más popular. Estas están avanzado como un medio de pago en todo el mundo. Su mercado no solo abarca a las personas, sino también incorpora a las empresas y se estima que en el mercado argentino existen aproximadamente 2 millones de cuentas para operar con criptoactivos (Infobae, 2021).

Ecológico.

Una tendencia no solo argentina sino también mundial consiste en la responsabilidad empresarial de las distintas organizaciones. Para el consumidor es muy importante el cuidado medioambiental por parte de la empresa. La escasez de recursos y la emisión de residuos contaminantes es una preocupación general en la población, por eso es muy importante para las empresas tratar sus residuos de la mejor manera, para disminuir el impacto ambiental al mínimo, realizando un consumo eficiente de los recursos, reciclando, entre otras acciones. Las entidades financieras deben abocar por un menor uso de billetes físicos para pasar a las transacciones online y evitar la impresión de moneda. Argentina entre las regulaciones posee la ley 25.675, llamada Ley General del Ambiente donde se establecen las bases de la política ambiental nacional buscando la preservación y protección de la diversidad biológica para la implementación del desarrollo sustentable (InfoLEG, 2002).

Legal.

Las entidades financieras están reguladas por el Banco Central de la República Argentina, respaldado por la ley 26.739 que su artículo N°4 determina las funciones del Central con respecto a estas (se mencionan las de mayor incidencia): (InfoLEG, 2012)

- Regular el funcionamiento del sistema financiero y aplicar la Ley de Entidades Financieras y las normas que, en su consecuencia, se dicten;
- Regular la cantidad de dinero y las tasas de interés y regular y orientar el crédito;
- Ejecutar la política cambiaria en un todo de acuerdo con la legislación que sancione el Honorable Congreso de la Nación;

- Proveer a la protección de los derechos de los usuarios de servicios financieros y a la defensa de la competencia, coordinando su actuación con las autoridades públicas competentes en estas cuestiones

Otros artículos importantes para mencionar dentro de esta ley son:

- Artículo 10: Comprar y vender a precios de mercado, en operaciones de contado y a término, títulos públicos, divisas y otros activos financieros con fines de regulación monetaria, cambiaria, financiera y crediticia (InfoLEG, 2012).

En contraste con este artículo el mercado de las criptomonedas no se encuentra aún regulado. Si bien el central ya le ha solicitado a los bancos información acerca de los usuarios que adquieren este tipo de activos, no existen reglas claras.

- Artículo 13: El Banco Central de la República Argentina puede exigir que las entidades financieras mantengan disponibles determinadas proporciones de los diferentes depósitos y otros pasivos, expresados en moneda nacional o extranjera (InfoLEG, 2012).

El central controla que las entidades cumplan este requisito para proteger a los usuarios del vaciamiento de sus cuentas y la imposibilidad de realizar retiros por falta de reservas.

Por otro lado, las entidades emisoras de tarjetas de crédito, compra o débito están reguladas por la Ley 25.065 que determina las relaciones tanto entre emisor y titular/usuario como entre emisor y proveedor (InfoLEG, 1998).

Conclusión:

La pandemia generó un cambio en los consumidores, las personas tienden cada día más hacia la virtualidad, buscando limitar aquellas acciones que necesitan su presencia física. Esto generó un gran desarrollo de las empresas fintech, que busca automatizar la entrega y el uso de servicios financieros, brindando un mejor servicio desde la virtualidad. Argentina, sumida a una gran crisis económica, donde los ahorristas no terminan de confiar en el sistema financiero tradicional ven a la industria fintech como una posible solución.

5 fuerzas de Porter

Introducción:

En este apartado comienza el análisis del sector, es decir, del contexto directo en el cual se encuentra inmersa la empresa, para eso se utilizó la herramienta 5 fuerzas competitivas de Porter, que permite realizar una clasificación del sector y la industria en 5 grandes dimensiones: consumidores, proveedores, sustitutos, competidores y barreras de ingreso. Específicamente este sector, está referido al sistema financiero, que se encarga de todo lo relacionado con los flujos de dinero.

1. Poder de negociación de los clientes/compradores:

Las entidades financieras juegan un papel esencial en las actividades diarias de las personas y organizaciones, estas deben asignar y distribuir créditos, así como de proteger los depósitos. En Argentina, 9 de cada 10 adultos tienen, al menos, una cuenta bancaria. Esto sumado a que los montos que se manejan individualmente no impactan de manera notable en el balance de estas instituciones, pone a los clientes en una situación de desventaja. En los últimos años, con el desarrollo tecnológico, acelerado fuertemente por el efecto de la pandemia, generó la aparición de

nuevos actores, la banca online y las fintech, lo que abrió un nuevo espectro a los compradores, brindándole un mayor abanico de selección y, por lo tanto, un mayor poder de negociación. Es por eso que podemos decir que el poder de negociación de los clientes/compradores es medio.

2. Poder de negociación de los proveedores/vendedores:

En el sector financiero las empresas encargadas de proveer el servicio y mantenimiento de los sistemas de software juegan un rol clave para su correcto funcionamiento. El aspecto que termina incidiendo en el poder de negociación, es la discrecionalidad, ya que, los datos y movimientos financieros, tanto de las empresas como de los individuos, deben ser resguardados. Las empresas proveedoras una vez que toman contacto con su cliente y brindan el servicio, se hacen con una capacidad de negociación importante, eso en relación cliente proveedor. Si se analiza en el aspecto global del sector y las industrias, puede decirse que hay una gran cantidad de empresas prestadoras de este servicio, por lo tanto, como abanico de oportunidades, las empresas del sector en análisis tienen una gran diversidad de alternativas. No solo esto, sino que las empresas del sector financiero, en líneas generales, son una gran fuente de trabajo, lo que hace que una gran cantidad de empresas proveedoras quieran trabajar para ellos. Es por eso que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Para ingresar al sector, partimos de la base que es necesario la autorización del BCRA para el ingreso al mercado según la Ley N° 21.526. También se necesita contar con una alta disponibilidad de capital y una gran red comercial para llegar a los clientes. Sin embargo, un fenómeno que se viene desarrollando en los últimos años es la aparición de entidades totalmente digitalizadas, lo que genera un ahorro de costos considerable. Pero, en el sector financiero es muy importante la

confianza del cliente, por lo que la imagen que transmite la organización es un factor clave y los años de experiencia de las organizaciones ya establecidas posiciona a las nuevas compañías en una gran desventaja. Es por eso que la amenaza de nuevos competidores es baja.

4. Amenaza de productos sustitutos:

Como ya se ha mencionado, el boom de las fintech, genero el ingreso de un nuevo actor al sistema del cual las empresas del sector deben estar pendientes. Estas están disponibles para todas las personas sin necesidad de que estén bancarizados, con una funcionalidad 100% online y, en algunos casos, además de las transferencias tienen disponible como medio de pago la utilización de QR lo que significaría un reemplazo para las tarjetas. Sin embargo, hay ciertos factores como contacto personal con los clientes, la disponibilidad de un local físico donde los clientes puedan llevar sus inquietudes y reclamo, así como también la posibilidad de hacer extracciones de dinero sin gastos extra, que las compañías digitales aun no pueden resolver. Esto hace que la amenaza de los productos sustitutos sea media.

5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores en el sector de empresas que brindan servicios financieros es alta, los márgenes son muy escasos y las tasas de interés están reguladas por el BCRA por lo que las ganancias están ligadas principalmente al volumen de las transacciones de sus usuarios. En el caso de las tarjetas de crédito para los intereses compensatorios, la tasa que se cobrara no podrá superar en más del 25% a las tasas de interés que el banco haya aplicado, durante el mes inmediato anterior. Para los Intereses punitorios, la tasa no podrá superar en más del 50% a la tasa de interés compensatorio que el banco aplique por la financiación de saldos de tarjetas de crédito (BCRA, 2021). Es por esto las empresas del sector ponen foco en tratar de diferenciarse de la competencia

por la calidad de atención, la diversidad de medios (sucursales, cajeros, páginas web, apps, etc.) y generando acuerdos con diversos comercios que sean de interés para los usuarios.

Análisis de mercado.

Como se mencionó anteriormente el mundo está cursando un proceso de digitalización causando un boom en la industria fintech, cuyo nombre proviene de la hacen uso de la tecnología para brindar servicios financieros y han generado una solución para gran parte de la población que se encontraba fuera del sistema. En la región, fintech fue la industria donde mayor capital se invirtió en 2020, llegando a más de u\$s1600 millones y a representar el 40% del total del capital invertido en Latinoamérica. Según estudios de la empresa Finnovista, Argentina se encuentra en el tercer lugar, luego de México y Brasil, en cantidad de empresas fundadas de este sector (iProfesional, 2021) .Se estima que la industria, a nivel mundial, alcanzará un valor de 305 mil millones de dólares para el 2025, manteniendo un ritmo de crecimiento del 22.17% anual durante el periodo 2020-2025 (Market Data Forecast, 2020).

En Argentina se identificaron 268 empresas que componen el ecosistema fintech, marcando un crecimiento de 135 empresas con respecto al 2018. Dentro de la industria fintech existen diversas ramificaciones, aquí nos centraremos en el sector blockchain y criptoactivos que es el que se busca que desarrolle Naranja. Los criptoactivos surgen como una respuesta al desarrollo de la tecnología fintech, la criptomoneda Bitcoin, la más popular a nivel mundial, cuenta con una capitalización de mercado al día de la fecha (05-06-21) de 686 billones mientras que en julio 19 del 2020 la misma era de 168 billones, lo que indica un crecimiento de más del 400% en menos de un año (Camara Fintech, 2020).

En el país ya hay más de 20 exchanges desde las que se puede comprar y vender cripto en pesos. El director de Ripio, Juan José Mendez, indico que ya cuentan con un millón de usuarios cuando a principio de 2020 contaban con 400 mil, marcando un crecimiento 150% en menos de 16 meses (Télam, 2021).

El país se ubica en el puesto 28 de 142 países en el mundo en el más reciente índice global de adopción de criptomonedas elaborado por la firma Chainalysis, líder en información de este mercado (El País, 2021).

Este mercado no requiere de requisitos especiales para el ingreso, por lo que el público acaparar es muy amplio. Dentro del mismo, en lo que son las diversas criptomonedas se pueden diferenciar aquellas monedas que se utilizan para invertir, como Bitcoin y Ethereum, que tienen una alta fluctuación de mercado ya que no poseen respaldo en ningún activo por lo que su valor está regido por la oferta y la demanda de las mismas y las llamada Stablecoins. Estas últimas, que se encuentra respaldada por activos en reserva y los usuarios las utilizan principalmente como medio para resguardar valores. Un ejemplo de estas es USDT moneda que mantiene su valor 1 a 1 con el dólar y que se ha vuelto muy popular a partir de las restricciones del gobierno para la compra de dólares.

Análisis interno

Cadena de Valor

Actividades Primarias

- *Logística interna:*

En lo referido a logística interna Naranja posee un alto flujo de información. Desde la recepción, el almacenamiento y su posterior distribución. Posee una alta variedad de servicios y aplicando el machine learning busca las opciones que más se adapten al cliente, además esto le permite segmentar riesgos que representa cada uno de ellos para la empresa para implementar mejores herramientas de cobranza. El flujo de la información se da de igual manera para la evaluación de proveedores aplicando el Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores, que le permite hacer una correcta elección y seguimiento del desempeño de sus proveedores.

- *Operaciones.*

Naranja en sus operaciones se debe encargar tanto como de la captación de recursos, como de la administración y el cobro de las deudas. Al mismo tiempo que también debe proporcionar soluciones aquellas personas que tienen necesidad de financiamiento. Con el desarrollo tecnológico ha logrado que muchas de las operaciones dejen de ser realizadas por personas físicas y sean remplazadas por sistemas. A través de sus diversas plataformas online como su app Naranja, tienda Naranja y Naranja Online los usuarios pueden consultar saldos, despejar dudas, consultar por beneficios y hasta realizar compras en los comercios adheridos. También a través de la aparición de su nueva Fintech Naranja X ha desarrollado productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes de Naranja.

- *Logística Externa:*

La logística externa abarca todas las actividades que la empresa realiza referidas a la distribución del producto o servicio hacia el cliente. Si un usuario decide ser cliente de Naranja y adquirir una tarjeta, esta se podrá retirar por la sucursal más cercana en un plazo de entre 5-6 días hábiles. En caso de hacer un pedido a domicilio la demora se extiende a 12-16 días hábiles. Además con respecto a los comercios amigos ofrecen el lector Toque para realizar los cobros con tarjeta el cual lo recibís en tu domicilio dentro de los 2 a la 7 días hábiles posteriores.

- *Marketing y Ventas*

Está compuesto por todas las acciones que se realizan para promocionar sus productos y servicios. Si bien en un comienzo presentaban un desarrollo informal y poco organizado. En 2002 incorporan el área de Marketing en un largo proceso de formalización de todas las operaciones. Luego con el auge del Marketing Digital, la empresa logró un aumento de su eficiencia reduciendo costos y aumentando las ventas a través de la aplicación de herramientas de cross-selling. En 2019 Naranja, que logró posicionar el canal digital como el de mayor impacto en la colocación de tarjetas de crédito. Para lo cual Naranja recurrió a Discovery Campaigns, una nueva herramienta que permite alcanzar de manera efectiva, y a gran escala, a internautas que muestran un interés por encontrar nuevos productos y servicios en la web (Think With Google, 2019).

- *Servicio*

Con lo que respecta a los servicios Naranja se destaca por la buena relación que posee sus clientes. Con atención online las 24hs y, de modo presencial, en sus 238 sucursales busca resolver de la manera más rápida y eficiente todas las inquietudes que les surjan a los usuarios. También a

través de la aplicación de la herramienta digital llamada NPS, se pudo establecer la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe para poder determinar la satisfacción del mismo. Además Naranja Online cuenta con un centro de seguridad donde se pueden encontrar consejos y recomendaciones para proteger la identidad de los clientes como así también realizar denuncias sobre conflictos de esta índole.

Actividades de Apoyo

- *Infraestructura*

Tarjeta naranja opera en las 23 provincias de Argentina así como también en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Cuenta con 202 sucursales, donde se desglosan 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. A su vez en 2019 han comenzado a desarrollar las llamadas “sucursales del futuro” donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. Estas sucursales están equipadas con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia de los colaboradores.

- *Recursos humanos:*

Naranja se destaca por su exitosa gestión en recursos humanos. En 2019 consiguió el 2.º puesto en el *ranking* internacional Great Place ToWork que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del país y del mundo, en este caso, dentro de la categoría Empresas con más de 1000 empleados. Además Consiguieron el 10.º puesto en el *ranking* MERCOSUR Talent, concurso que evalúa a las compañías que más atraen y retienen al talento en el país. Naranja busca que los colaboradores estén orgullosos de trabajar en la empresa. Por eso, prestan especial atención al

clima laboral e implementan diversas mediciones como encuesta naranja o clima 1 clic, con el de contar con la información necesaria para crear acciones que fomenten el bienestar en cada equipo.

- *Desarrollo tecnológico*

Naranja es una empresa que se apoya constantemente en el desarrollo tecnológico. En 2017 comenzaron un proceso de transformación en la búsqueda de la evolución del negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes con base digital. Durante el 2019 consolidaron su estrategia con diversos avances como la digitalización, la incorporación de marketing digital, la analítica avanzada de datos, la implementación de sucursales del futuro y también la creación de Naranja X. Además en materia de ciberseguridad la dirección de sistemas reformó la arquitectura tecnológica con el objetivo de ganar escalabilidad, estabilidad y seguridad.

- *Abastecimiento*

Implica toda actividad relacionada con el aprovisionamiento de materiales para el correcto funcionamiento de la empresa. Naranja busca que sus proveedores compartan sus convicciones y su ética. Estos cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos. En su cadena de suministro podemos diferenciar dos tipos de proveedores:

-Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía.

-Proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

Además han aplicado el “Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores” que abarca la evaluación de proveedores críticos, a través del registro y clasificación, permitiéndoles efectuar informes de riesgo de los mismos.

Marco Teórico

Planificación estratégica

Toda empresa si desea ser exitosa y sobrevivir en el mercado debe buscar destacarse y superar a la competencia. Para lograr esto los gerentes diseñan estrategias para mejorar su rendimiento. Según los Autores Jones y Hill una estrategia se define como un conjunto de actividades que van estructurándose a partir de la visión de los administradores que buscan adaptarlas para potenciar el desempeño de las organizaciones (Jones, Hill, 2011).

Estas estrategias buscan mejorar la situación presente y futura de la empresa, entonces aquí es cuando aparece el concepto de planificación, que a pesar de tener tantas definiciones como autores, se encuentra un común denominador en todas ellas: el cual indica que hablar de planificación es hablar de la toma de decisiones en el presente para tener una perspectiva de lo que se materializara en el futuro (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Es por eso que Sainz de Vicuña Ancín (2012) dice que:

Al hablar de plan estratégico de la empresa, se hace referencia al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Y cuando se hable de Planificación Estratégica es importante evitar entenderla como una simple suma de acciones, sino más bien como un desarrollo por medio de un proceso que inicia con la aplicación de un método en búsqueda de generar aquel plan estratégico a partir de ese logro,

materializando un estilo de dirección que posibilite a la organización sostener una posición competitiva en un marco y contexto que se presenta con una inercia veloz de permanente cambio. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Estrategia Genérica Competitiva

En lo que respecta la estrategia competitiva, Edgar Castro Monge en su publicación en la revista Ciencias Económicas nos habla de cómo Michel Porter (1985) las define como:

Aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial (Castro Monge, 2010).

Porter nos dice habla de 3 Estrategias genéricas competitivas:

1. Liderazgo en Costos: donde se busca tener un costo total menor que todos los competidores.
2. Enfoque: Aquí se determina un grupo o segmento del mercado para atender y se realiza un ajuste en la estrategia para satisfacer sus necesidades.
3. Diferenciación: Se busca ofrecer un producto o servicio que sea percibido como único en alguno de sus atributos.

Cada una de estas estrategias genéricas lleva a un camino distinto para lograr una ventaja competitiva. La elección de esta debe estar en línea con el objetivo estratégico que se plantee (Castro Monge, 2010).

Lo que buscare este informe es aplicar una estrategia de diferenciación ofreciendo a nuestros clientes y al mercado un nuevo servicio con el objetivo de fidelizar y acaparar usuarios.

Estrategia central de mercado

En lo que respecta a la competencia no basada en el precio la diferenciación es una estrategia clave para competir por participación del mercado. Esta diferenciación se buscare lograr a través del desarrollo de producto.

El desarrollo de producto implica la creación de productos nuevos o mejorados lo cual es crucial para mantener la diferenciación de productos y desarrollar la participación de mercado (Jones, Hill, 2011).

En este caso se ofrecerá un nuevo servicio el cual será la posibilidad de adquirir criptomonedas a través de la plataforma Naranja X.

Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales se utilizan para mejorar la eficiencia de las operaciones de una organización generando una mayor eficiencia a través de la calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Son utilizadas para mejorar la efectividad de las estrategias de niveles superiores y contribuir al alcance de los objetivos de la empresa (Jones, Hill, 2011).

Se desarrollara una estrategia funcional orientada al marketing y ventas, para lograr un buen posicionamiento en el mercado por medio de la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Diagnostico

Naranja SA es una empresa con gran solidez que busca constantemente el desarrollo, apoyándose en los avances tecnológicos para lograr satisfacer las las necesidades de sus clientes. Esta empresa, venía viendo el proceso de digitalización de la sociedad, es por eso que en 2019 lanzo su fintech Naranja X. Según datos de la empresa Minsat el 66% de la población encuestada aumento la utilización de las billeteras virtuales en el último año.

En línea con la tecnología y las billeteras virtuales está el avènement de las criptomonedas, como ya se mencionó anteriormente, esta es una nueva forma de invertir y resguardar valores la cual cada día consigue nuevos adeptos. Su mercado abarca tanto a las personas físicas, como también a las empresas y se estima que en el mercado argentino existen aproximadamente 2 millones de cuentas para operar con criptoactivos.

En un contexto donde Argentina atraviesa una alarmante crisis económica y social, con la capacidad de ahorro e inversión de las personas totalmente deterioradas y una gran desconfianza en el sistema bancario tradicional, en la cual las personas hacen uso de los diversos canales digitales para satisfacer la mayor cantidad de necesidades posibles, se gesta la gran oportunidad de desarrollar una sección de criptomonedas, en la billetera virtual Naranja X, para ofrecer a los clientes de Naranja y el público en general un método renovador de inversión y ahorro.

Naranja, quien siempre quiere estar en la vanguardia tecnológica, tiene esta gran oportunidad, en la cual puede desarrollar este nuevo sistema, donde puede aprovechar su llegada al público, su billetera ya desarrollada, lo que reduce a gran escala los costos y facilita su entrada al mercado por la confianza que ya existe en esta empresa.

Una cuestión que no se debe dejar de lado es la ciberseguridad, ya que en los últimos años las denuncias aumentaron casi un 3000% donde no existe un perfil definido de las víctimas. Por

lo que la empresa deberá protegerse de estos delitos que pueden arruinar la reputación de la empresa. Afortunadamente Naranja se encuentra alineada a las Normativas ISO/ IEC 27001 “Sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI)” y a la ISO/IEC 27005 “Gestión de Riesgos en Seguridad de la Información”. Estas son normas de seguridad avaladas a nivel mundial con lo que le puede brindar al cliente seguridad con respecto al uso de su información. Además posee un centro de seguridad en el sitio Naranja Online que educa, brinda consejos y recomendaciones para proteger la identidad, y cuenta con un canal de denuncia para incidentes de seguridad.

Otra cuestión importante a tener en cuenta son las regulaciones gubernamentales, el mercado de las criptomonedas no se encuentra aún regulado, pero se espera que próximamente se incorporen las mismas, la empresa deberá estar atenta para su incorporación y cumplimiento.

Plan de Implementación

Es muy importante, antes de avanzar con la propuesta profesional, hacer una revisión de la misión, visión y los valores de Naranja SA. Ya que la planificación estratégica está basada en los lineamientos que aquí se proponen. Una vez revisado, se estableció modificación en la visión donde se añadió el concepto de mejora continua e innovación. Lo cual es fundamental para que una empresa de este tipo se mantenga competitiva en un contexto del mundo globalizado y con lo que quedaría alineada con la propuesta de mejora establecida

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros estando siempre abiertos a nuevas oportunidades de negocios, apoyados en la mejora continua y en la innovación. Siendo la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

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

- Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).
- Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).
- Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).
- Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Objetivo General:

Aumentar los ingresos por servicios de la empresa en un 2% para diciembre del 2026. Por medio de la implementación de un nuevo modo de inversión a través de la plataforma Naranja X.

Justificación:

Para continuar en la vanguardia de las empresas que brindan servicios financieros el desarrollo debe ser constante y se debe adaptar a las tendencias del mercado. En el cierre de ejercicio del 2019 Naranja ingresos por servicios por un monto de\$ 16.869.165.000. Teniendo en

cuenta de que se está transitando el traspaso a la era digital de las empresas y los usuarios, para lograr aumentar estos ingresos en un 2% se buscaran obtener nuevos ingresos a partir de la ampliación de la fintech Naranja X ofreciendo al mercado la posibilidad de adquirir Criptomonedas.

Objetivo específico 1:

Desarrollar en la plataforma Naranja X una sección que permita las transacciones con criptomonedas, a través de la adquisición de un nuevo software y una capacitación competente de los empleados, para septiembre del 2023.

Justificación:

Para el logro del objetivo general, se buscara realizar una ampliación a la plataforma Naranja X de modo que permita generar transacciones con criptomonedas. Por la complejidad que representa este desarrollo y avocándose al correcto funcionamiento y mantenimiento de la nueva sección de la plataforma, se necesitan empleados que puedan resolver de manera rápida y eficiente cualquier inconveniente que se presente, es por eso que se establecerá un plan de capacitación de 202 horas que se subdividirá en 2 horas por día de lunes a viernes por lo que tomara un plazo de 101 días hábiles para lograrlo. Esta formación se realizara para la cantidad de 15 empleados tomando el promedio establecido por la cámara fintech. (Camara Fintech, 2019)

Objetivo específico 2:

Establecer un promedio anual de 1405 transacciones diarias en la aplicación naranja X que estén ligadas al sector criptomonedas y blockchain, mediante creación e implementación de un plan integral de Marketing, para diciembre del 2026.

Justificación:

Según datos de la cámara fintech, en un estudio de las empresas cripto del sector, un 57% cuentan con un promedio diario de hasta 1000 transacciones (ver anexo 10). Se presume que, teniendo en cuenta las dimensiones de la empresa Naranja, su imagen y cartera de clientes, al lanzarnos al mercado podremos establecer la base de 1000 transacciones diarias.

En cuanto al crecimiento de las transacciones, en los últimos 2 años estas aumentaron un 10% por año (El Economista, 2020) Para Naranja se presume que se podrá alcanzar un 12% para lograr llegar en 2026 a las 1405 transacciones diarias. Con el objetivo de lograr las cifras de ingreso y de crecimiento se establecerá un plan integral de marketing. Buscando que la empresa tenga presencia en múltiples medios, desde aquellos más innovadores, como google ads e Instagram, hasta los más tradicionales como los diarios y radios. Naranja, ya cuenta con su propia área de Marketing, por lo que solamente se deberá tener en cuenta los costos relacionados con la promoción del servicio. Con respecto al costo del servicio, para que Naranja sea competitiva, se cobrará una comisión del 1% por transacción, que es lo que cobran las empresas establecidas en el mercado como eToro X. Además, se determina que el promedio en pesos de las transacciones será de 5.000, teniendo en cuenta que estos son los valores que maneja la empresa Ripio, la número uno del país. (Clarín, 2021). En cuanto al plazo, una vez aplicado el plan de marketing se necesita dejar correr los periodos para ver el real impacto de la estrategia publicitaria implementada.

Plan de Acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Rec. Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros		
Desarrollo sección criptoactivos Naranja X	2/1/2023	2/7/2023	-	Desarrollo Externo	-	Dev.Pro	12.000.000	*ver anexo 1
Selección de Personal al cual se va capacitar	9/1/2023	13/1/2023	Gerente Recursos Humanos/ Responsable de Proyecto	RRHH	-	-	-	Se capacitara una fuerza de 15 empleados
Análisis y selección de cursos para la capacitación	16/1/2023	20/1/2023	Responsable de Proyecto	Gerencia General Naranja X	-	-	-	-
Desarrollo de capacitación blockchain	1/2/2023	29/6/2023		Desarrollo Externo		Educación IT	\$ 986.310	*ver anexo 2
Evaluación de conceptos adquiridos	30/6/2023	30/6/2023	Responsable del Proyecto/ Gerente Recursos Humanos	RRHH	-	-	-	-
Inicio Periodo de Prueba con plataforma	2/7/2023	2/9/2023	Gerencia Sistemas	Sistemas	-	-	-	-
Lanzamiento Plataforma al publico	3/9/2023	-	Marketing - Gerencia Sistemas	Sistemas/ Marketing	-	-	-	-

Plan de Acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos		Rec. Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Propios	Terceros		
Análisis Público al que se dirigirá la Publicidad	2/5/2023	9/5/2023	Responsable del proyecto/Gerente de marketing	Marketing		-		
Definición de mix de medios a utilizar	10/5/2023	30/5/2023	Responsable del proyecto/Gerente de marketing	Marketing				Youtube, google ads, influencers, diario nacional, radio
Desarrollo de Publicidades	1/6/2023	1/8/2023	Gerente de Marketing	Marketing				
Campaña publicitaria medios digitales previo lanzamiento	2/8/2023	2/9/2023	Gerente de Marketing	Marketing			\$ 524.174	(Anexo 4, 5 y 6)
Anuncio Lanzamiento plataforma cripto	3/9/2023	3/9/2023	Gerencia General	Gerencia				
Campaña publicitaria en medios digitales post lanzamiento	3/9/2023	3/12/2023	Gerente de Marketing	Marketing			\$ 1.572.522	(Anexo 4, 5 y 6)
Inicio de campaña publicitarias en medios tradicionales	4/12/2023	4/4/2024	Gerente de Marketing	Marketing			\$ 358.432	Atracción público de mayor edad (Anexo 7 y 8)
Inicio de medición de los resultados obtenidos	5/4/2024	-	Responsable de Finanzas	Administración				Análisis impacto publicidades.
Reporte primeros resultados a la Gerencia	5/5/2024	5/5/2024	Responsable Finanzas/Responsable del proyecto	Administración				

GANTT 1

TAREAS	CRONOGRAMA DE TAREAS													
	PERÍODO		DURACION DEL PLAN DE ACCION											
	INICIO	FIN	2023											
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC
Desarrollo sección criptoactivos Naranja X	2/1/2023	2/7/2023	■	■	■	■	■	■	■	■				
Selección de Personal al cual se va capacitar	9/1/2023	13/1/2023	■											
Análisis y selección de cursos para la capacitación	16/1/2023	20/1/2023	■											
Desarrollo de capacitación blockchain	1/2/2023	29/6/2023		■	■	■	■	■						
Evaluación de conceptos adquiridos	30/6/2023	30/6/2023						■						
Inicio Periodo de Prueba con plataforma	2/7/2023	2/9/2023							■	■	■			
Lanzamiento Plataforma al publico	3/9/2023	-									■	■	■	■

Presupuesto

Presupuesto Plan de Mejora			
Plan de Acción 1	Moneda	Costos	Observaciones
Desarrollo sección Cripto para Fintech	\$ Arg.	\$ 12.000.000	Ver anexo 1 y 2
Capacitación 15 empleados	\$ Arg.	\$ 986.310	Ver anexo 3
Total	\$ Arg.	\$ 12.986.310	
Plan de Acción 2	Costos		Observaciones
Publicidades medios digitales	\$ Arg.	\$ 2.096.696	Anexo 4 -5 -6
Publicidades medios Tradicionales	\$ Arg.	\$ 358.432	Anexo 7 -8
Total	\$ Arg.	\$ 2.455.128	
Total ambos planes:	\$ Arg.	\$ 15.441.438	

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de fondos:

A continuación se presenta el flujo de fondos establecido para el proyecto. En el mismo se denotan los ingresos, egresos y la utilidad para cada uno de los periodos del 2023 al 2026. (Ver anexo 10 y 11)

CASH FLOW PROYECTADO - Implementación Proyecto en Naranja X				
	2023	2024	2025	2026
INGRESOS				
Comisión 1% compra-venta cripto monedas	\$ 11.862.500	\$ 70.110.222	\$ 123.124.767	\$ 189.887.941
TOTAL DE INGRESOS	\$ 11.862.500	\$ 70.110.222	\$ 123.124.767	\$ 189.887.941
EGRESOS				
Desarrollo ampliación Fintech	\$ 23.400.000			
Capacitación de empleados	\$ 1.923.305			
Publicidad Medios Digitales	\$ 4.088.557			
Publicidad Medios Tradicionales	\$ 174.736	\$ 922.080		
TOTAL EGRESOS	\$ 29.586.598	\$ 922.080		
Utilidad Bruta	-\$ 17.724.098	\$ 69.188.142	\$ 123.124.767	\$ 189.887.941
Impuesto a las Ganancias	-	\$ 20.756.443	\$ 36.937.430	\$ 56.966.382
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	-\$ 17.724.098	\$ 48.431.699	\$ 86.187.337	\$ 132.921.559

Fuente: Elaboración Propia

Para el correcto desarrollo del flujo de fondos, es imprescindible que se establezcan premisas generales (ver anexo 12), como el ajuste por inflación REM (ver anexo 13), que guíen el desarrollo del mismo.

En cuanto al análisis de la viabilidad, el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) son dos herramientas fundamentales que nos indican si el proyecto es rentable o no. Para calcular el VAN y comparar la TIR, utilizaremos como tasa de referencia las letras de liquidez (LELIQ) que se encuentran pagando una tasa del 75% anual sobre la inversión. (Ver anexo 14)

También, es importante aclarar, las utilidades generadas deben pagar impuestos a las ganancias, que es el 30% del beneficio generado.

Inversión a Realizar	-\$ 30.508.678
Flujo del período 1	-\$ 17.724.098
Flujo del período 2	\$ 48.431.699
Flujo del período 3	\$ 86.187.337
Flujo del periodo 4	\$ 132.921.559
VAN	\$ 3.103.826
TIR	83%

Fuente: Elaboración Propia

El VAN del proyecto planteado es de \$3.103.825 al ser un resultado positivo (mayor a 0) indica un valor el proyecto es viable y le genera utilidades a la empresa.

En cuanto a la TIR, da un valor del 83%, esta es superior a la tasa de referencia LELIQ, la cual es del 75%, por lo que se recomienda realizar el proyecto.

Por último, se utilizó la herramienta ROI (retorno sobre inversión) que permite medir los resultados y rendimientos de la inversión.

Beneficios	\$ 267.540.596
Costos	\$ 30.508.678
ROI	777%

Fuente: Elaboración Propia

El resultado que arroja es un ROI del 777%, lo que indica que para el proyecto planteado, por cada peso invertido se genera un beneficio de \$ 7,77.

Finalmente, se destaca que los ingresos generados por el proyecto son suficiente para cumplimentar el objetivo general establecido con base en el ejercicio de Naranja (ver anexo 15).

Ingresos por servicios	\$ 16.869.165.000
Ingresos por servicios esperados del proyecto	\$ 394.985.431
Porcentaje de incremento de ingresos por servicios	2,3%

Fuente: Elaboración Propia

Conclusión y Recomendaciones Profesionales

La situación en la que se encuentra la empresa Naranja SA como proveedora de servicios financieros es privilegiada, la buena relación con sus clientes y el constante desarrollo la mantienen en la vanguardia con respecto a las de su tipo.

En los últimos años se ha visto un cambio de la tendencia del mercado hacia la virtualidad, donde se apuesta al desarrollo digital, para brindar soluciones más rápidas y eficientes. Las personas tienden hacia la digitalización de sus actividades y es por esto que al desarrollar el proyecto en cuestión, le brinda una gran oportunidad a naranja ser parte de este desarrollo, diferenciándose y destacándose de sus competidores.

Además se le recomienda a la empresa aplicar el proyecto ya que, al tratarse de una ampliación, la empresa cuenta con la estructura central y con el personal necesario lo que hace que los costos sean relativamente bajos y se genere una alta rentabilidad.

Otro aspecto Se debe poner especial atención en materia de ciberseguridad, si bien Naranja en los últimos años ha aumentado el nivel de desarrollo para la protección de ciberdelitos, en el último año se ha visto un gran salto de este tipo de crímenes, los cuales no tienen un público preferencial y pueden llegar a causar mucho daño. También aunque el sector criptomonedas no dispone de regulación gubernamental, hay tendencias que nos indican que están próximas a desarrollarse. Por lo que la empresa deberá poner foco en adaptarse a los ordenamientos.

Bibliografía

Boletín Oficial. (2020).

Ambito. (2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/politica/proyecto/impulsan-un-unificado-alimentacion-saludable-y-etiquetado-n5132546>

Ambito. (2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/comercio-electronico/revolucion-e-commerce-el-sector-facturo-314602-millones-el-primer-semester-n5128440>

Ámbito. (2020). Obtenido de <https://www.ambito.com/politica/despidos/el-gobierno-prorrogo-otros-60-dias-la-prohibicion-y-suspensiones-n5135332>

Ámbito. (2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/criptomonedas/fintech-ico-o-ipo-n5188786>

Ámbito. (2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/billeteras/advierten-que-argentinas-el-pais-donde-mas-aumento-el-uso-virtuales-n5166286>

Ámbito. (2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/criptomonedas/el-banco-central-pedira-bancos-que-informen-quienes-compraron-bitcoin-n5181814>

ANSES. (18 de Marzo de 2020). *anses.gob.ar*. Obtenido de <https://www.anses.gob.ar/asignacion-universal-por-hijo>

Barrientos Felipa, P. (2015). *Marketing + internet =e-commerce: oportunidades y desafíos*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, LIMA.

BCRA. (2021). Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Preg-Frec-Existen-tasas-de-inter%C3%A9s-m%C3%A1ximas-para-las-tarjetas-de-cr%C3%A9dito.asp>

BCRA. (2022). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM221031%20Resultados%20web.pdf>

BCRA. (2022). Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/historial-leliq.asp>

BNA. (2021). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>

Boletín Oficial. (2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

CADAM. (Abril de 2020). *cadam.com.ar*. Obtenido de <http://cadam.com.ar/red-mayorista/>

Camara Argentina de Fintech. (2021). Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/lemon-cash-la-primera-tarjeta-prepaga-en-criptomonedas-sumo-15-000-usuarios/>

- Camara Fintech. (2019). Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>
- Camara Fintech. (2020). Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- Camara Fintech. (2020). Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- Camara Fintech. (2020). Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- Castro Monge, E. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA. *Revista de ciencias económicas (San José)*.
- CEDAC. (29 de Abril de 2020). *cedac.com.ar*. Obtenido de <https://www.cedac.com.ar/indices/indices.pdf>
- CEUPE. (05 de Septiembre de 2018). *ceupe.com*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/los-departamentos-de-una-compania-y-sus-funciones.html>
- Clarín. (2020). Obtenido de https://www.clarin.com/economia/gobierno-extendio-programa-precios-maximos_0_Y7ejZ2SoM.html
- Clarín. (2021). Obtenido de https://www.clarin.com/economia/ruidos-nueces-mercado-argentino-bitcoin_0_hS9gcJDb6.html?fbclid=IwAR0K7g4s1ybdk-GnvwAXBZHK54oldOuS1t9fvikEHjiBKPTXXKm4jczXeoQ
- CRONISTA. (2020). Obtenido de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Staples-invierte--25-millones-y-se-expande-al-interior-del-pais-20191011-0001.html>
- Dev.Pro. (2021). Obtenido de <https://dev.pro/>
- Educacion IT. (2021). Obtenido de <https://www.educacionit.com/paquetes-blockchain>
- El economista. (2020). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-12-se-duplico-la-cantidad-de-empresas-fintech-en-la-argentina/>
- El Economista. (2020). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2020-12-mercado-cripto-de-argentina-en-2021/>
- El País. (2021). Obtenido de <https://elpais.com/economia/2020-12-31/los-argentinos-se-refugian-en-las-criptomonedas-ante-la-escasez-de-dolares-y-la-debilidad-del-peso.html>
- FADEEAC. (20 de Febrero de 2020). *fadeeac.org.ar*. Obtenido de <https://www.fadeeac.org.ar/departamento-de-estudios-economicos-y-costos/>

Glasdoor. (2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-de-sistemas-sueldo-SRCH_KO0,20.htm?clickSource=searchBtn

Glasdoor. (2021). Obtenido de <https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Naranja-Sueldos-E1260522.htm>

Gobierno Nacional. (2020). Obtenido de <https://preciosmaximos.argentina.gob.ar/#/avisos-empresas>

Gobierno Nacional. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/trabajoyproduccion>

Gobierno Nacional. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/que-es>

Google Ads. (2021). Obtenido de https://ads.google.com/aw/campaigns/new/express?campaignId=13493145078&ocid=723510142&cmpnInfo=%7B%22%22%3A%223dd5f85e-9473-4b4c-a8a0-66808e90f5a5%22%7D&subid=ar-es-419-et-g-aw-c-pric-awhp_xin1_hero%21o2&step=crev&euid=532762043&__u=5904089507&uscid=7235

<https://www.bna.com.ar/Personas>. (s.f.).

INDEC . (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_08_204C10DA7BBE.pdf

INDEC. (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf

INDEC. (2020).

INDEC. (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_20D39002C437.pdf

INDEC. (2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_09_20441EFD2654.pdf

INDEC. (23 de Abril de 2020). *indec.com.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>

INDEC. (20 de Abril de 2020). *indec.com.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-32>

INDEC. (15 de Abril de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

INDEC. (23 de Abril de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-1-34>

- INDEC. (26 de Marzo de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>
- INDEC. (23 de Abril de 2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf
- INDEC. (2020). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-999-999-14-999-2010>
- INDEC. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf
- INDEC. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf
- INDEC. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf
- INDEC. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf
- INDEC. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf
- Infobae. (2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/16/segun-la-ocde-la-economia-argentina-sufrira-este-ano-la-segunda-caida-mas-profunda-entre-los-paises-del-g20/>
- Infobae. (2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/15/consumo-con-una-caida-de-54-agosto-fue-el-peor-mes-del-ano/>
- INFOBAE. (2 de Mayo de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- INFOBAE. (28 de Marzo de 2020). *infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/28/consumo-y-cuarentena-total-como-el-virus-ya-cambio-los-habitos-de-compra-y-la-relacion-con-los-comercios-de-barrio/>
- Infobae. (2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/04/20/fiebre-bitcoin-los-argentinos-ya-abrieron-2-millones-de-cuentas-para-operar-con-criptomonedas/>
- InfoLEG. (1998). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>
- InfoLEG. (2002). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

- InfoLEG. (2012). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/195621/norma.htm>
- InfoLEG. (2020). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=335975>
- iProfesional. (2021). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/338776-fintech-en-argentina-asi-sera-el-despegue-del-negocio-en-el-pais>
- lprofesional. (2021). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/337575-cual-es-la-tasa-de-bancarizacion-de-la-argentina>
- iProUP. (2020). Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/16521-cuanto-cobra-un-influencer-o-youtuber-por-un-posteo>
- Jones, Charles W.L. Hill Gareth R. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Jones, Hill. (2011). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
- La Nacion. (2020). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/segundo-trimestre-950000-trabajos-menos-mas-pobreza-nid2453064>
- La Nacion. (2020). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/comercio-electronico-uno-cada-10-argentinos-compro-nid2432962>
- La Voz. (2020). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/economia-argentina-cayo-129-en-primeros-seis-meses-de-2020>
- LV16. (2021). Obtenido de <https://www.lv16.com.ar/sg/pagina/5-Tarifas>
- Market Data Forecast. (2020). Obtenido de <https://www.marketdataforecast.com/market-reports/fintech-market>
- Marketing Directo. (2018). Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/cuantas-personas-necesita-una-agencia-para-gestionar-una-cuenta>
- Ministerio de Trabajo, E. y. (Abril de 2020). *trabajo.gob.ar*. Obtenido de http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/eil/eil_2002_informe.pdf
- Naranja, S. (2019).
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (2005). La oficina de la gestión estratégica. *Harvard Bussines Review*, 4.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (Octubre de 2005). *s3.amazonaws.com*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/60823945/Kaplan_Norton_OficinaGestionEstrategia_Original20191007-130150-8vfbpa.pdf?response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DReimpresion_r0510d-e.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credenti

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Severin, F. (2003). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-empresa-disco-y-su-negocio-virtual-en-argentina/>

Stephen P. Robbins Mary Coulter. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson.

Tarifario. (2021). Obtenido de <https://tarifario.org/publicidad-c17>

Telam. (2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202105/552764-mercado-cripto-en-argentina.html>

Telam. (2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202105/552764-mercado-cripto-en-argentina.html>

Télam. (2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551902-estafas-bancarias-ciberdelito.html>

Télam. (2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202105/552764-mercado-cripto-en-argentina.html>

Think With Google. (2019). Obtenido de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/futuro-del-marketing/transformacion-digital/a-traves-de-un-nuevo-formato-de-campanas-naranja-expande-sus-ventas-digitales/>


Varas. (2004). *SAM Marketing*.

Working Days. (2021). Obtenido de <https://argentina.workingdays.org/#>

Youtube . (2021). Obtenido de <https://www.youtube.com/intl/es-419/ads/running-a-video-ad/>

Youtube. (2021). Obtenido de <https://www.youtube.com/intl/es-419/ads/running-a-video-ad/>

Anexo 1


 De: [Kostiantyn Dmitriiev](#) >
 Para: [joaquin busico](#) >
 hoy, 19:00

Request for quotation.

Hello Joaquin,
 Thanks for your inquiry.
 Based on the description you gave us, the development cost of your project would be around \$100,000 - \$120,000. To see it more clearly, you will have to send the APIs.

Let me know if you have any questions.



Kostiantyn Dmitriiev | Product Manager
Kostiantyn@dev.pro
 7260 W. Azure Dr Suite 140-829
 Las Vegas, NV 89130

Fuente: (Dev.Pro, 2021)

USD 120.000*100 (ver anexo 2) = \$12.000.000 pesos

Anexo 2

Dolar U.S.A

Monedas	Compra	Venta	Fecha
Dolar U.S.A	94,0000	100,0000	8/6/2021
Dolar U.S.A	94,0000	100,0000	9/6/2021
Dolar U.S.A	94,0000	100,0000	10/6/2021

Fuente: (BNA, 2021)

La cotización del dólar es de 1 USD = a 100 ARS

El presupuesto recibido de la empresa Dev.Pro es de 120.000 USD

Por lo que se realiza el cálculo $120.000 \times 100 = \$ 12.000.000$

Anexo 3

CARRERA BLOCKCHAIN		Horas	Precio	Descuento	Precio Final
Cursos incluidos en el paquete					
<input checked="" type="checkbox"/>	HTML5: Fundamentos Web	12	\$3,690	30%	\$2,583
<input checked="" type="checkbox"/>	Bitcoins y Criptomonedas	12	\$4,490	23%	\$3,457
<input checked="" type="checkbox"/>	Criptografía y Blockchain	15	\$7,690	20%	\$6,152
<input checked="" type="checkbox"/>	Javascript desde cero	16	\$4,690	30%	\$3,283
<input checked="" type="checkbox"/>	Introducción al Paradigma de Objetos	9	\$2,790	30%	\$1,953
<input checked="" type="checkbox"/>	Javascript Desarrollador Avanzado	36	\$13,190	20%	\$10,552
<input checked="" type="checkbox"/>	Git: Desarrollo Colaborativo	12	\$5,790	20%	\$4,632
<input checked="" type="checkbox"/>	Blockchain Ethereum Solidity	30	\$14,390	20%	\$11,512
<input checked="" type="checkbox"/>	Blockchain Avanzado	15	\$8,290	20%	\$6,632
<input checked="" type="checkbox"/>	ReactJS	15	\$6,890	20%	\$5,512
<input checked="" type="checkbox"/>	Scrum Fundamentos	12	\$6,590	25%	\$4,943
<input checked="" type="checkbox"/>	Maquetación Web: HTML 5 y CSS3	18	\$6,490	30%	\$4,543
10 cuotas mensuales sin interés de \$ 6,575		202	\$ 84,980	22.25%	\$ 65,754

Fuente: (Educacion IT, 2021)

Carrera Blockchain para capacitación de empleados. El costo de \$ **65.754** es por persona.

La capacitación será para un total de 15 empleados por lo que el cálculo:

$\$65.754 \times 15 = \$ 986.310$ es el costo total de la capacitación

Anexo 4

Introducir mi presupuesto

Moneda: peso argentino (ARS) ▾

3361 ARS

al día de media · 102.174 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 3.710 y 10.010 clics en tus anuncios cada mes

Presupuestos habituales de la competencia

(Google Ads, 2021)

El presupuesto por mes es de **\$ 102.174** correspondiente al mes previo de lanzamiento de la plataforma. Una vez lanzada la plataforma el presupuesto por 3 meses corresponde a:
 $\$ 102.174 \times 3 = \$ 306.522$

Anexo 5

Youtube:

¿Cuánto desea invertir?

Pague solo cuando un usuario **mire 30 segundos** de su anuncio de video (o todo el video si dura menos de 30 segundos) o cuando interactúe con este, según lo que suceda primero.

Moneda: ARS ▾

Ingrese un presupuesto diario

ARS 3,400.00

Rendimiento semanal estimado

De 89 K a 240 k

Impresiones

Una impresión se registra cada vez que se muestra su anuncio. La cantidad de impresiones no afectará su costo.

De 72 K a 150 k

Vistas

Una vista se registra cuando un usuario muestra interés en su video y mira 30 segundos de su anuncio de video (o todo el anuncio si dura menos de 30 segundos) o cuando interactúa con el anuncio.

 © 2021

(Youtube, 2021)

Para la publicidad previa al lanzamiento de la plataforma se realiza un costeo por 30 días correspondiente a un mes de publicidad. El costo por día es de $\$3400 \times 30$ días: **\$ 102.000**

Una vez lanzada la aplicación se continua pagando el espacio por 3 meses más por lo que el cálculo $\$102.000 \times 3 = \$ 306.000$

Anexo 6

Influencer Instagram:

El presupuesto que cobra un influencer de Instagram con aproximadamente 1.000.000 de seguidores es de \$80.000 por 1 posteo y 2 historias. El precio por posteo arrancan en los \$50.000. (iProUP, 2020)

Se presume que cada posteo va tener un costo de \$60.000 y cada historia \$10.000

Cantidad de influencers a contratar: 2

Cantidad de posteos por mes por influencer: $2 \times \$ 60.000 = \$ 120.000$

Cantidad de historias por mes por influencer: $4 \times \$ 10.000 = \$ 40.000$

Costo por mes por influencer: \$ 160.000

2 influencers: \$ 320.000 por mes

3 meses: \$ 960.000

Por lo que se determina que con respecto a la publicidad previa al lanzamiento el costo será de **\$ 320.000** y la publicidad post lanzamiento **\$ 960.000**

Anexo 7:

EDITORIAL

CLIENTE A

Aviso para diario / revista 1 o doble

\$ 8,996

página 1 pagina o doble pagina. Sin redacción.

Fuente: (Tarifario, 2021)

Presupuesto por aviso: $\$8996 * 4$ avisos por mes = \$71.968

Presupuesto 4 meses: **\$287.872**

Anexo 8:

AM 1010 y FM 106.9	
Horario	Valor segundo
06.00 am a 13.00 pm	\$ 147,00

(LV16, 2021)

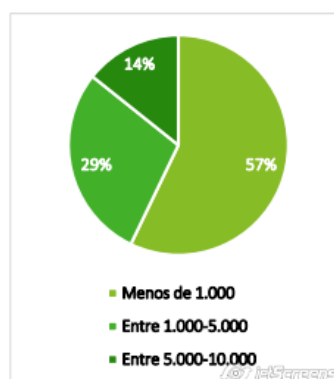
Estableciendo que se realizara una publicidad de 30 segundos: \$4.410

Publicidades por mes $4 * \$4.410 = \17.640

$17640 * 4$ meses: **\$70.560**

Anexo 9

Transacciones diarias en las plataformas de las empresas encuestadas



Fuente: (Camara Fintech, 2020)

Anexo 10

Valor promedio por transacción	Comisión	Crecimiento anual
5.000	1,00%	12%

Estimación de la inflación (REM)	Valor promedio por transacción	Ganacia por transacción	Transacciones diarias	Ingreso del periodo
2023 95,0%	\$ 9.750	\$ 98	1000	\$ 11.862.500
2024 75,9%	\$ 17.150	\$ 172	1120	\$ 70.110.222
2025 56,8%	\$ 26.892	\$ 269	1254	\$ 123.124.767
2026 37,7%	\$ 37.030	\$ 370	1405	\$ 189.887.941

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11

EGRESOS	Presupuestados	2023	2024
Desarrollo ampliación Fintech	\$ 12.000.000	\$ 23.400.000	
Capacitación de empleados	\$ 986.310	\$ 1.923.305	
Publicidad medios digitales	\$ 2.096.696	\$ 4.088.557	
Publicidad medios tradicionales (2023)	\$ 89.608	\$ 174.736	
Publicidad medios tradicionales (2024)	\$ 268.824		\$ 922.080
TOTAL EGRESOS	\$ 15.441.438	\$ 29.586.598	\$ 922.080

Estimación de la inflación (REM)	
2023	95,0%
2024	75,9%

Año	Ajuste por inflación publicidad 2024	
2023	\$524.207	1,95
2024	\$922.080	1,759

Fuente: Elaboración Propia

Los egresos se actualizan según la estimación de inflación (REM) para el año efectivo del gasto. La publicidad en medios tradicionales acapara un mes del 2023 y tres meses del 2024 por lo que se hacen los ajustes inflacionarios correspondientes.

Anexo 12

Premisas Generales
<p>1-El aumento de ingresos es específico de cada año</p> <p>2-Los ingresos y los costos ya incluyen IVA</p> <p>3-Se toma como referencia los estados financieros del año 2019 y el proyecto se inicia en 2023</p> <p>4-Los ingresos comienzan a generarse en septiembre del 2023</p> <p>5 -Los ingresos y los egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM</p> <p>6 -El coeficiente de inflación para los años 2025 - 2026 se establecen bajo la premisa que continuara la tendencia bajista establecida por el relevamiento de expectativas del mercado (REM) la cual fue de una disminución del % 19,1 del periodo 2023 a 2024.</p>

Anexo 13

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)				
Período	Referencia	Mediana (REM oct-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-22)
2022	var. % i.a.; dic-22	100,0	-0,3 (1)	100,0
Próx. 12 meses	var. % i.a.	98,8	+4,8 (8)	97,6
2023	var. % i.a.; dic-23	96,0	+5,5 (8)	95,0
Próx. 24 meses	var. % i.a.	74,5	+1,9 (2)	80,1
2024	var. % i.a.; dic-24	69,6	+2,8 (9)	75,9

Fuente: (BCRA, 2022)

Anexo 14

Tasa mínima	Tasa máxima adjudicada	Tasa promedio ponderada adjudicada (*)
75,0000	75,000	75,000

Fuente: (BCRA, 2022)

Anexo 15

	Cifras Históricas	Reexpresión (en moneda homogénea del 31.12.2019)	Cifras Reexpresadas	Cifras Históricas	Efectos NIC 29	Cifras Reexpresadas
	31 de diciembre de 2018			31 de diciembre de 2019		
Ingresos por servicios	9.838.560	8.678.228	18.516.788	13.867.659	3.001.506	16.869.165
Egresos por servicios	(1.468.050)	(1.285.017)	(2.753.067)	(1.639.749)	(338.543)	(1.978.292)

Fuente: (Naranja, 2019)