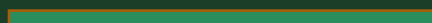


# Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado  
Tarjeta Naranja  
Planificación Estratégica

*Licenciatura en Administración*  
*Sanchez Santini, Nicolas*  
*41152840*  
*ADM05215*  
*Tutor: Barron, Patricia*



## Índice

Introducción.....	1
Análisis del Entorno.....	3
P.E.S.T.E.L. ....	3
Cinco Fuerzas de Porter .....	14
Análisis Interno.....	16
Cadena de Valor.....	16
Marco Teórico .....	20
Diagnostico.....	22
Plan de implementación .....	24
Propuesta .....	24
Objetivo general.....	27
Objetivos específicos .....	28
Plan de acción.....	29
Gantt.....	32
Presupuesto.....	32
Flujo de fondo, VAN, TIR, ROI.....	38
Conclusión.....	39
Recomendaciones Profesionales.....	40
Bibliografía.....	41
Anexo.....	45
Bases estratégicas.....	45
Análisis de mercado .....	46
Metodología ágil Scrum .....	49
Diagrama de flujo .....	50
Flujo de fondo, VAN, TIR, ROI.....	51

## Resumen

En el siguiente reporte se desarrollará una Planificación estratégica para aplicar en la empresa Tarjeta Naranja, específicamente sobre la unidad de negocios Naranja X.

La finalidad se centra en aumentar la cantidad de clientes de la empresa, mediante la innovación tecnológica creando una nueva funcionalidad dentro de NX que permitirá a las personas realizar compras con criptomonedas en cualquier negocio directamente con su tarjeta prepaga Visa, uniendo las criptomonedas con las monedas fiduciarias en este caso el peso argentino.

Por consiguiente, después de analizar la empresa y el sector financiero Fintech en el que se encuentra, se determinó que el proyecto es rentable, beneficiosos para la empresa y que esta se encuentra en su capacidad para realizarlo.

## Palabras Claves

Planificación – Estratégica – Fintech – Naranja X – Criptomonedas – Innovación – Crecimiento

## Abstract

In the following report, a Strategic Planning will be developed to apply in Tarjeta Naranja, specifically about the Naranja X business unit.

The purpose is focused on increasing the number of clients of the company, through technology innovation creating a new functionality within NX that allows people to make purchases with cryptocurrencies in any business directly with their Visa prepaid card, linking cryptocurrencies with currencies fiduciaries in this case the Argentine peso.

Therefore, after analyzing the company and the Fintech financial sector in which it is located, it was determined that the project is profitable, beneficial for the company and that it is in its capacity to carry it out.

## Introducción

En el siguiente reporte, se llevará a cabo un análisis de la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de establecer una planificación estratégica con la cual la empresa pueda lograr un aumento en la cartera de clientes por medio de su ejecución, mediante la aplicación de una estrategia de crecimiento por desarrollo de productos innovadores.

Tarjeta Naranja, es una empresa líder en brindar servicios financieros y no financieros. Nacida en Córdoba, Argentina en 1985, como medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96. En 1995, Banco Galicia se convirtió en accionista y favoreció la expansión hacia todo el país. Pasaron a emitir tarjeta Naranja, tarjeta Naranja Visa, tarjeta Naranja MasterCard y tarjeta Naranja American Express. Hoy cuentan con 9 millones de plásticos emitidos. La filosofía de trabajo es basada en la amistad, el respeto y la comunicación logrando posicionarse entre las compañías con mejor clima laboral en Argentina. Hoy, siguen evolucionando en este sentido a través de negocios basados en la tecnología y con el claro objetivo de conectar a la gente con experiencias únicas. En 2019 nació el brazo Fintech de Tarjeta Naranja llamado Naranja X, ofrece una cuenta virtual y una tarjeta prepaga a través de una app. La descargas en tu celular y te sirve para cargar dinero, recargar tus tarjetas de transporte, hacer transferencias, recibir dinero, y comprar o vender dólares. Ofrece la tarjeta prepaga Visa Naranja X que podés usar desde la App. Esa tarjeta es gratis y sin costo de mantenimiento.

La industria financiera se encuentra en un proceso acelerado de innovación digital. Según el World Retail Banking Report, el 48% de las empresas bancarias a nivel mundial ya ha tomado la decisión de mejorar sus capacidades de innovación digital, y se espera que más de la mitad de sus clientes usen soluciones bancarias digitales en materia de pagos, tarjetas y cuentas bancarias minoristas en los próximos tres años. El 75% de los bancos en Latinoamérica aseguró que, entre agosto y septiembre de 2020, priorizó sus canales digitales para ofrecer sus productos. Así lo refiere el estudio Latam & Caribe sobre Banca Digital presentado por la empresa Infocorp.

En este escenario la constante innovación y la aplicación de nuevas tecnologías es fundamental para el crecimiento y captación de clientes que tienen cada vez más opciones para elegir.

Por lo cual el objetivo de este reporte es definir una planificación estratégica basándonos en la unidad de negocio Naranja X, mediante la cual se espera lograr aumentar los usuarios, las transacciones y con esto los ingresos. Se aplicará la integración de criptomonedas a la plataforma tanto utilizándola como billetera virtual de estas como también para el uso de este tipo de tecnología blockchain en la compra de bienes y servicios a través de la tarjeta prepaga visa, esta nueva tarjeta permite al usuario dejar sus criptomonedas en la billetera virtual como método de inversión y en el momento que las necesite para realizar alguna compra lo podrá hacer con la tarjeta, por ejemplo si la persona tiene BTC estos se transformarían a ARST (una stablecoin) y se procesaría el pago. Esto permitirá actuar como un arma de doble filo, por un lado, se buscará la incorporación de gran cantidad de usuarios a Naranja X al ser la primera plataforma financiera de su tipo que la utilice, esperando un nivel grande de marketing “gratis” de la gente, medios, etc. contando esta nueva tecnología aplicada en Argentina y a su vez aumentando las transacciones de las personas que utilicen esta nueva opción.

Como antecedentes de éxito de compañías que han aplicado estrategias similares podemos nombrar entre una de las varias a la Fintech Crypto.com que originalmente funcionaba solo como un Exchange (compra-venta) de criptomonedas y en 2018 se amplió generando una tarjeta prepaga visa que une las criptomonedas con las monedas fiduciarias como el dólar americano para utilizar en las transacciones regulares. Esta tarjeta en 2020 creció un 55% según el informe de estadísticas del gasto del consumidor proporcionado por la propia compañía, mostrando el potencial detrás de este negocio que viene en una suba constante.

## Análisis del Entorno

### P.E.S.T.E.L.

Para abordar el macro análisis se utilizará la herramienta PESTEL

#### ***Político:***

El plano político es encabezado por el actual presidente de la Nación Argentina Alberto Fernández (desde el 10 de diciembre de 2019); el presidente es tanto jefe de Estado como jefe de Gobierno. (casarosada.org.ar, 2021)

Las próximas elecciones presidenciales serán realizadas en octubre de 2023. En tanto las próximas elecciones legislativas (senado y diputados) serán en octubre de 2021. (electoral.gob.ar, 2021)

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina (con 48,24% de los votos), mientras que Mauricio Macri (que fue presidente entre 2015 y 2019 y que se presentaba para una reelección) perdió con 40,28% de los votos. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Fernández nombró como vicepresidenta a Cristina Kirchner, expresidenta de Argentina (2007-2015), cuya presencia debió ayudarlo a ganar la elección presidencial. (electoral.gob.ar, 2021)

En las elecciones generales de 2019, un tercio del Senado y la mitad de la Cámara Baja también fueron renovados. El Frente de Todos (coalición que apoyó a Fernández) obtuvo 45,5% de los votos para la Cámara de Diputados, mientras que el partido de Macri (Juntos por el Cambio) obtuvo 40,1%. En cuanto al Senado, el Frente de Todos obtuvo la mayoría de los escaños (50%), mientras que Juntos por el Cambio obtuvo la segunda votación, con 38,8% de los escaños. (electoral.gob.ar, 2021)

La forma de gobierno en el país es una República Federal basada en una democracia parlamentaria. (casarosada.org.ar, 2021)

El poder ejecutivo es detentado por el presidente de la nación argentina. Su tarea es la de responder a los intereses nacionales. El presidente es el jefe supremo del país, jefe del gobierno, responsable político de la administración general del país y comandante en jefe de las fuerzas armadas. El presidente es elegido por sufragio

universal para un mandato de 4 años y puede ser reelegido por otro mandato consecutivo. El vicepresidente es elegido junto a él. Es el presidente quien nombra al Consejo de Ministros. (casarosada.org.ar, 2021)

El poder legislativo reside en el Congreso Nacional, el cual tiene dos cámaras. La Cámara de Diputados consta de 257 miembros, los cuales son elegidos cada cuatro años por medio de sufragio universal directo, y la mitad es renovada cada dos años. El Senado consta de 72 miembros, los cuales son elegidos cada seis años por medio de sufragio universal directo, un tercio de los miembros es electo cada dos años. (casarosada.org.ar, hcdn.gob.ar, senado.gob.ar, 2021)

Según el índice de libertad política Argentina posee el estatuto de libre. (freedomhouse.org, 2021)

Analizando los datos políticos actuales de Argentina se puede realizar una proyección hacia los siguientes años, lo que resta del 2021 estará fuertemente impactado por ser un año político en el cual siempre se busca estabilizar las situaciones negativas para lograr ventaja a favor del oficialismo en las elecciones. Al ser un gobierno del PJ (partido justicialista) esta caracterizado por el alto intervencionismo estatal en diferentes aspectos como económicos, sociales, políticos, de conflictos internos y externos, etc. Esta posición se intensificó por la situación coyuntural causada por la pandemia mundial desatada en torno al COVID-19. Se puede proyectar una inestabilidad política para los años futuros por la falta de liderazgo visible en el presidente que obtiene su poder gracias a que fue cedido por la vicepresidenta, la captadora real de los votos.

### ***Económico:***

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica (con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año). En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentino tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas en Argentina como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19. Sin embargo, se prevé que la segunda mayor economía de Sudamérica se recupere en los años siguientes; el FMI proyectó un crecimiento de 4,5% en 2021 y de 2,7% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. (santandertrade, 2021)

Desde 1950, Argentina ha pasado 33% del tiempo en recesión (el segundo porcentaje más elevado en el mundo, detrás de la República Democrática del Congo), según el Banco Mundial. Aunque la inflación bajó ligeramente en 2020, siguió estando por sobre 40%, según el Banco Mundial. Según el FMI, la balanza general del gobierno representó -7,8% del PIB en 2020, y la relación del PIB a la deuda llegó a la cifra estimada de 96,7% (el nivel más elevado desde 2004), junto con una significativa incertidumbre sobre la capacidad de Argentina para honrar la deuda. En 2020, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia. Además, como el gobierno hoy debe afrontar una difícil renegociación de la deuda, no ha habido mucho espacio para implementar un estímulo fiscal. (santandertrade, 2021)

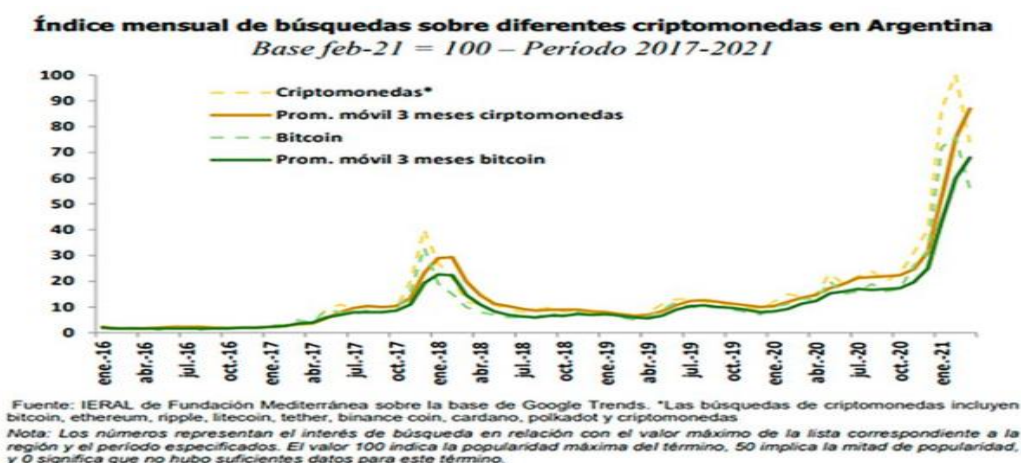
En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. El país además está dividido entre las autoridades centrales y las autoridades descentralizadas con respecto a la distribución de los ingresos federales. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza. (santandertrade, 2021)

El sector terciario sigue una tendencia creciente. Representa 54,33% del PIB y emplea a 78,86% de la población activa. Argentina se ha especializado en servicios de sectores de punta y el país es especialmente competitivo en el desarrollo de software, call centers, energía nuclear y turismo. (santandertrade, 2021)

Andrés Ondarra, Country Manager de Bitso para la Argentina, señaló recientemente que “la comunidad cripto argentina es una de las de mayor envergadura del mundo y según “Statista”, un medio digital con gran variedad de información estadística, “el país ocupa la cuarta posición en términos de penetración cripto” y en un desglose por ciudades, la capital argentina, según CoinMap (un mapa colaborativo elaborado por los propios usuarios y que muestra la ubicación de empresas y de servicios que aceptan criptomonedas), está al tope del ranking en Latinoamérica. (Infobae, 2021)

Ondarra relaciona el fenómeno cripto con el crecimiento de las empresas Fintech (268 en enero, contra 80 bancos). Por eso, escribió en Infobae, “no es casual que diversas fuentes sostienen que hoy existen, por lo menos, **1.000.000 argentinos** que ya ahorran e invierten en cripto de forma regular”. (Infobae, 2021)

El fenómeno de bitcoin y otras criptomonedas tiene actualmente en la Argentina una intensidad mayor al del resto del mundo, al menos medida por las consultas que se hacen en internet. (Infobae, 2021)



Los dos picos de búsquedas cripto se dieron en 2017/18 y en los últimos dos meses. Pero mientras a nivel mundial el actual pico es inferior al primero, en la Argentina es 118% superior. (Infobae, 2021)



Las búsquedas sobre "dólar" fueron siempre dominantes y volvieron a aumentar fuertemente en los últimos dos años, debido a la vigencia y endurecimiento del cepo. En tanto, las búsquedas cripto ya son más de 4 veces superiores a las de "plazo fijo". (Infobae, 2021)

El salario mínimo vital y móvil actualmente está fijado en \$21.600 pesos. (argentina.gob.ar, 2021)

Según la proyección de Tiscornia sobre la inflación terminará este año en el 44,5%, aunque otros consultores creen que llegará al 46%, muy lejos de la pauta oficial del 29% fijada por el Ministerio de Economía en el Presupuesto del corriente año. Los pronósticos de inflación para 2022, llegan a 39,3% i.a. y proyectaron un aumento hasta 31,0% i.a. en 2023, según el BCRA en el resultado del REM (Infobae, 2021)

El riesgo país actual está en 1570 (JP Morgan, 2021) o clasificado como clase D muy alto (Ambito.com, 2021)

En cuanto al mercado cambiario existe, en primer lugar, una restricción en la cantidad de compra. Si bien en el país hubo muchos controles cambiarios en las últimas décadas, desde fines de 2019 sólo se pueden adquirir US\$ 200 por mes. Además, desde la sanción de la Ley 27.541, a la compra de divisas se le suma un impuesto del 30% (el llamado “impuesto PAIS”)

Desde finales del 2020, a ese 30% se le suma otro 35% que se descontará del impuesto a las Ganancias (en caso de que la persona no tribute este impuesto, deberá hacer un trámite en la AFIP para reclamar ese porcentaje).

Por eso el día de hoy el dólar oficial esta \$97.42 y luego de los impuestos de 65% en total quedaría en \$160.74 (BNA, abril del 2021)

Los agentes del mercado financiero agrupados en el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) estimaron que el tipo de cambio oficial mayorista (sin los impuestos agregados) alcanzará los \$118 por dólar a fin de diciembre de este año. (iprofessional.com, 2021)

Por otra parte, el dólar blue se posiciona en los \$143, muy por debajo de los \$195 que llegó a registrar en octubre del año pasado. En sintonía, el MEP cotiza a \$142,78 y el contado con liquidación a \$148,77. El valor del dólar blue es difícil proyectar valores a futuro porque no hay normas o autoridades que lo regulen. (DolarHoy, abril del 2021)

Analizando los datos económicos de Argentina se puede realizar una proyección hacia los siguientes años, el país está en una crisis y las proyecciones para el gobierno de Fernández son negativas (sumando el factor negativo que implicó también el COVID19), se espera una caída del PIB en 2020 con una recuperación en 2022 pero no llegando a igualar ni siquiera los valores de 2019 (año que ya se estaba en una entrante

crisis). En cuanto a la inflación en 2021 se espera una inflación alta muy lejos de la inflación objetivo planteada por el gobierno. El país a su vez está sumido en una deuda externa muy grande, y un riesgo país muy alto por lo que se dificulta el acceso a créditos internacionales. Las proyecciones del mercado por sobre el dólar oficial nos muestra que esta ultrarregulado por el cepo cambiario, en lo que es el dólar blue se considera muy difícil de poder estimar en un futuro el valor de este de manera certera. Por todos estos aspectos las proyecciones para los próximos años no resultan alentadoras en lo económico en general. Por otra parte, podemos hablar de las criptomonedas y como esto está aumentando a un nivel muy rápido tanto entre los argentinos que ya poseen como en los que la buscan para informarse y entrar en un futuro, ya que resulta con mejor rentabilidad que los deteriorados plazos fijos o el ahorro en dólares.

### ***Sociocultural:***

En el informe del segundo semestre del 2020 publicado por el INDEC sobre la incidencia de la pobreza y la indigencia indica que en los 31 aglomerados urbanos relevados el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 10,5% de las personas. (INDEC, 2021)

En cuanto a los grupos de edad según condición de pobreza, se destaca que más de la mitad (57,7%) de las personas de 0 a 14 años son pobres. (INDEC, 2021)

El mercado de trabajo relevado en la encuesta permanente de hogares (EPH) llevada a cabo por el INDEC muestra como resumen para el cuarto trimestre de 2020 a la población inactiva en un 55% y a la población económicamente activa (PEA) en un 45% con tasas de ocupación del 40,1% y un 11% de desocupados. (INDEC, 2021)

El coeficiente de Gini que mide la desigualdad tiene un valor de 42.9 en Argentina. (bancomundial.org, 2019)

El sistema educativo argentino está regulado por la Ley de Educación Nacional sancionada en 2006, que asigna al Estado la responsabilidad de garantizar la igualdad y la gratuidad de la enseñanza. La norma permite que todos podamos acceder a una

educación de calidad que garantice la igualdad de oportunidades y la equivalencia de los resultados, más allá de las diferencias de origen. (argentina.gob.ar, 2021)

El Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) es un estudio que evalúa los logros en el aprendizaje de los jóvenes de 15 años, comprendidas en el estudio son matemática, lectura y ciencias. De los 79 países evaluados por la OCDE, Argentina ocupa el puesto 63 en Lectura, el 71 en Matemática y el 65 en Ciencias. Todos por debajo del promedio regional. (ámbito.com, 2020)

Solo la mitad de los argentinos están bancarizados, al menos de manera “consciente”. A diciembre de 2019, según datos del BCRA, el 80% de los argentinos tenía una cuenta bancaria, pero al encuestarlos solamente el 48% decía tenerla: esto significa que muchos adultos en el país desconocen que tienen una caja de ahorros disponible en alguna institución bancaria. (Infobae, 2019)

Al menos 8 millones de argentinos ya descargaron una o más billeteras digitales. Las principales son: MercadoPago, Uala, Modo, BNA+, Naranja X, Nubi. (camarafintech.com.ar, 2021)

Analizando los datos socioculturales de Argentina se puede realizar una proyección hacia los siguientes años, se puede observar una sociedad con tendencias que se van a mantener para los próximos años e incluso agravarse, como está marcado por el coeficiente de Gini es una sociedad desigual. Un país con educación gratuita universal que es una ventaja grande, pero con deficiencias a su vez en esta educación las cuales se observan en los resultados de las pruebas PISA. La pobreza es uno de los factores más preocupantes y más agravados por la situación de la pandemia los cuales van a hacer llegar este factor a valores mucho más elevados si no se revierten las proyecciones.

En cuanto a las billeteras virtuales, Fintech, se observa que tiene una tendencia al crecimiento, ya cuenta con al menos 8 millones de usuarios en argentina, una suba potenciada también por el efecto de la pandemia que adelanto la digitalización.

### ***Tecnológico:***

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) es el principal organismo de promoción de la ciencia y la tecnología en Argentina. De acuerdo con el ranking 2020 realizado por Scimago Institutions que evalúa instituciones

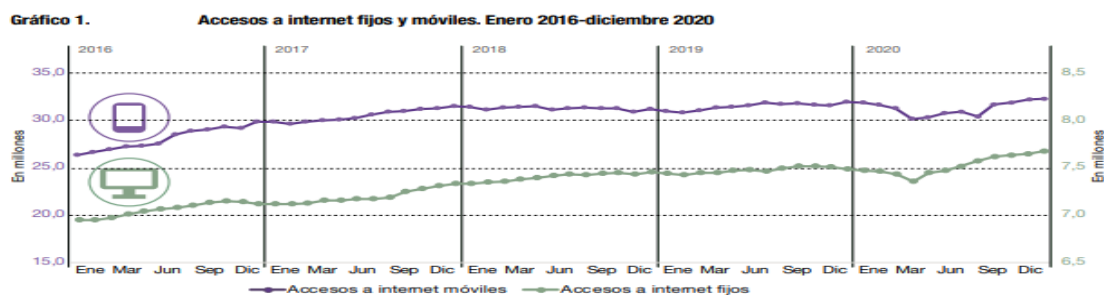
de educación superior y centros de investigación, el CONICET se ubicó en el primer puesto dentro de los organismos Latinoamericanos repitiendo esta posición obtenida también en 2019. En el ranking total a nivel mundial alcanzó el puesto 230. (Scimago Institutions, 2020)

Una de las cuatro grandes áreas del conocimiento de este organismo es la de las ciencias agrarias, ingeniería y de materiales. En dicha área se llevan a cabo desarrollos de investigación aplicada y desarrollos experimentales para la solución de problemas tecnológicos. (CONICET, 2021)

En el plano I+D el CONICET apoya a los proyectos desde el plano de conocimiento y financiamiento para facilitar, mejorar o difundir el desarrollo de las investigaciones. (CONICET, 2021)

La Argentina figura entre los ocho países del mundo con más infraestructura para el tráfico de Internet, según el informe “El estado de la banda ancha 2017” (Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) organismo de las Naciones Unidas, 2017)

En el cuarto trimestre de 2020 se registraron, en promedio, 7.665.381 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 1,8% respecto al cuarto trimestre de 2019. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 3,1% sumando un total de 7.223.835; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 441.546, con una caída de 15,0%. En cuanto a los accesos a internet móviles, en el trimestre bajo análisis, se contabilizaron en promedio 32.187.188 accesos, lo que implicó un aumento de 1,1% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 2,1% y alcanzaron los 28.542.536; y los correspondientes a organizaciones sumaron 3.644.652 y acumularon una baja de 5,7%. (INDEC, 2021)



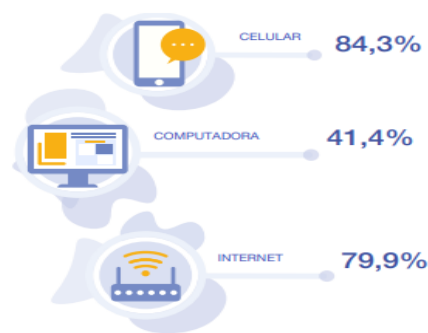
Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas y Precios de la Producción y el Comercio. Dirección de Estadísticas del Sector Terciario y Precios.

Gráfico 1. Hogares con acceso a computadora e internet.  
Total 31 aglomerados urbanos.  
Cuarto trimestre de 2019



Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Gráfico 2. Población de 4 años y más, por utilización de bienes y servicios de las TIC. Total 31 aglomerados urbanos.  
Cuarto trimestre de 2019



Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Analizando los datos tecnológicos de Argentina se puede observar un país que toma como relevante esta aérea e impulsa su crecimiento.

En cuanto al acceso a internet y teléfonos móviles podemos decir que el 84,3% de la población tiene acceso a estos y el 79,9% a internet por lo que la gran parte de la Argentina cuenta con estas facilidades.

### ***Ecológico:***

La Argentina en septiembre de 2015 formalizó su compromiso para el desarrollo sostenible adhiriendo a la agenda 2030 aprobada por las Naciones Unidas en el decreto 70/1. La misma consiste en el trabajo sobre 17 objetivos de desarrollo sostenible.

Marcando los próximos pasos “El Gobierno de la República Argentina y el Sistema de Naciones Unidas en Argentina, acordarán la implementación de un nuevo Marco de Cooperación Estratégica de Naciones Unidas para el Desarrollo. El mismo constituirá el referente para la acción conjunta y coordinada entre el Gobierno de la República Argentina y las diferentes agencias, fondos y programas que conforman el Sistema de las Naciones Unidas en Argentina” (CNCPS, 2021)

En Argentina existen leyes que establecen las prácticas que las empresas de los distintos sectores deben llevar a cabo para el cuidado del medio ambiente. Entre ellas las más importantes son la Ley N.º 25.675, la Ley N.º 25.612 y, la Ley N.º 25.688 (senado.gob.ar, 2021)

Analizando los datos ambientales y proyectando para los próximos años podemos ver que argentina es un país en el que se toma en cuenta la importancia ecológica, asimismo también invierte económicamente en este aspecto y regula

mediante leyes las actividades para que cumplan con las regulaciones medioambientales que se esperan.

***Legal:***

Las relaciones laborales en Argentina están reguladas principalmente por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, la cual fuera promulgada en el año 1974, aunque su texto original ha sufrido varias modificaciones posteriores, con el paso de los gobiernos de turno (bizlatinhub,2021)

El empleador deberá desembolsar aproximadamente entre un 25 y un 30% extra en concepto de aportes patronales para afrontar las distintas cargas sociales frente a la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) correspondientes a cada uno de sus empleados. (bizlatinhub,2021)

Las leyes laborales en Argentina proveen varias formas de terminación de la relación laboral, pero determina el pago de una indemnización a favor del trabajador por su antigüedad en el empleo, cuando la relación sea disuelta por voluntad del empleador sin que medie justa causa. (bizlatinhub,2021)

La ley 21.526 calificada como fundamental; estructura y organiza el sistema financiero argentino. El objetivo de la ley es dotar a la actividad económica argentina, de un sistema financiero apto, competitivo y solvente. Quedan comprendidas en esta ley y en sus normas reglamentarias las personas o entidades privadas o públicas- oficiales o mixtas de la nación de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros. La casi totalidad de las normas que contiene la ley están dirigidas a reglar la relación entre el Estado y las entidades que se dedican a la actividad financiera. (servicios.infoleg.gob.ar, 2021)

La Ley de Tarjetas de Crédito No 25.065, regula las tarjetas de crédito, y por analogía, las de débito y las llamadas “tarjetas de compra exclusiva”, según establece el artículo 56 de la Ley: en tanto “estén relacionadas con la operatoria de una Tarjeta de Crédito”.

Actualmente, los reguladores inciden sobre tres aspectos específicos respecto de la industria de Fintech: 1) regulación sobre el dinero electrónico: qué hacer con el dinero que guardan, sin ser considerados depósitos; 2) pagos: cuáles son los estándares

mínimos para poder participar del sistema de pagos; y 3) préstamos: bajo qué condiciones puede un privado otorgar préstamos. (abogados.com.ar, 2021).

En cuanto a las criptomonedas, a nivel nacional se han presentado dos proyectos (uno por el oficialismo y otro por el principal partido opositor) para regular el mercado de los criptoactivos. (iproup.com, 2021).

El proyecto que sostiene Schwindt (Frente de Todos), condensó las ideas de alumnos de universidades, y apunta a cuatro principios: protección al consumidor; la prevención del fraude y otras actividades delictivas, promoción de la competencia privada y la innovación tecnológica. (iproup.com, 2021).

Asimismo, se admiten a las criptomonedas como medio de pago (aunque no de curso legal) y limitado de acuerdo a lo que se quiera abonar (por ejemplo, no se puede usar para pago de cuotas alimentarias ni obligaciones laborales). (iproup.com, 2021).

Por otra parte, sostiene la necesidad de otorgar licencias a las casas de cambio ("exchanges") y a quienes administren capital ajeno (ejemplo, fondos de inversión o traders). (iproup.com, 2021).

El proyecto presentado por Ignacio Torres (PRO), también menciona la obligatoriedad de una licencia para la compra y venta, estableciendo que "serán sancionadas las sociedades o personas humanas que "realicen operaciones" con criptoactivos, sin previa autorización. Aunque esto puede ser viable para los exchanges, es completamente inaplicable para el mercado P2P ("peer to peer" o "persona a persona"). (iproup.com, 2021).

La naturaleza descentralizada de las criptomonedas hace que sea imposible controlar a quienes operen con ellas de forma particular. A nivel subnacional, la provincia de Córdoba busca aplicar el impuesto a los Ingresos Brutos a la compra de criptomonedas. (iproup.com, 2021).

Analizando los datos legales de la Argentina se puede observar que la regulación bancaria es estricta y esta mayormente contenida en la Ley de Entidades financieras No 21.526. Las Fintech es un ámbito relativamente nuevo, no por eso no significa que no esté regulado, al contrario, cuenta con muchas regulaciones al igual que una entidad financiera común, y para el futuro como las tecnologías avanzan a una velocidad rápida se pueden llegar a esperar más regulaciones en este sector. A su vez las relaciones

laborales están tipificadas en la ley y dejan en claro el panorama. En cuanto a las criptomonedas al ser un tema que se sigue instalando en la sociedad general recientemente no existe regulación, pero ya existen proyectos y en el futuro seguramente tengan ciertas regulaciones.

## Cinco Fuerzas de Porter

Para abordar el micro análisis se utilizará la herramienta Cinco Fuerzas de Porter.

### ***Poder de negociación de los clientes:***

El poder de los clientes es alto, al existir diversas Fintech que pueden llegar a ofrecer los mismos servicios en la industria los clientes tienen un alto poder de negociación en cuanto a sus exigencias, condiciones en relación a costos y precios y la calidad ofrecida, si estas no son cumplidas como el cliente desea podría optar por cambiar de empresa.

### ***Poder de negociación de los proveedores:***

Los proveedores con los que cuentan las industrias Fintech son variados y cada uno tiene un nivel de negociación distinto.

En cuanto a los servidores que es algo fundamental estos hoy en día suelen tener un nivel de negociación alto, esto es ya que la empresa si decide puede cambiar de servicios, pero la mayoría utiliza servidores como AWS en los cuales migrar hacia otra plataforma sería un cambio radical y muy costoso.

Si hablamos de proveedores de software tercerizados, que es el caso de muchas empresas de la industria que eligen empresas externas para poder desarrollar su software estas cuentan con un poder medio, ya que la empresa que contrata puede optar por cambiar sus servicios y usar los de la competencia, pero por otra parte este proceso puede durar un tiempo extenso.

Si analizamos los proveedores que ofrecen el procesamiento de pagos de las tarjetas (en sus diferentes presentaciones) como es Visa, MasterCard o American Express estos tienen un poder alto, ya que las empresas financieras que emiten las tarjetas crean convenios con estas empresas y basan sus estructuras sobre estas, por lo que sería muy complejo poder cambiarse a otra opción.

### ***Amenaza de nuevos competidores entrantes:***

En la industria financiera tecnológica Fintech, hay una amenaza media de nuevos competidores entrantes, esto se da por dos factores contrapuestos. Uno es que esta industria se encuentra en una etapa de crecimiento en la cual se incorporan nuevas empresas, pero el otro factor a tener en cuenta es el alto costo de entrada y el tiempo hasta poder salir al mercado por lo cual esto limita la cantidad de nuevos competidores potenciales que pueden entrar al mercado.

### ***Amenaza de nuevos productos sustitutos:***

La amenaza de nuevos productos sustitutos es alta ya que en esta industria se compite contra grandes empresas que poseen mucho capital y volumen usuarios, las cuales pueden actualizar su sistema para añadir un producto similar al ofrecido por otros en la industria y acaparar los clientes, que a su vez tienen muchas opciones disponibles para elegir.

### ***Rivalidad entre competidores:***

La rivalidad entre competidores en esta industria es alta, hay una tendencia creciente año a año del inicio de nuevas Fintech.

Entre estas en el mercado argentino podemos nombrar:

-Uala, MercadoPago, Brubank, Rebanking, Wilobank, Naranja X, Prex

En cuanto a las que aplican el uso de criptomonedas en sus distintas formas de modelo de negocio están:

-Binance, Crypto.com, Satoshiango, Tiendadolar, Ripio

Podemos concluir que en la industria bajo análisis existe una rivalidad alta entre las empresas, están bajo la constante búsqueda de clientes y lograr la fidelización de estos los cuales pueden optar fácilmente si no están satisfechos irse a otra empresa del sector. Aunque existan barreras grandes de entrada, este sector está en crecimiento año tras año por lo que se espera que entren nuevos competidores al mercado.

## Análisis Interno

### Cadena de Valor

#### *Actividades de soporte:*

##### *- Infraestructura de la empresa:*

En el marco de la evolución digital, Naranja trabaja con metodologías ágiles. Implementa un nuevo diseño organizacional que permite llevar adelante los desafíos del negocio, pasando de una estructura tradicional, a un diseño flexible donde los equipos multidisciplinarios se organizaron en tribus, COE's (centros de excelencia) y squads para crear experiencias end-to-end que permiten facilitarles la vida a los clientes. Tanto el área de contabilidad y finanzas como la de legales se encuentran dentro de la empresa, no se tercerizan.

##### *- Recursos humanos:*

La empresa cuenta con una dotación de 3.047 colaboradores efectivos, de las cuales un 59 % son mujeres y un 41 % son hombres

La Dirección de Relaciones Humanas creó, a principios del 2020, una célula de Talent Attraction. Este equipo trabaja con metodologías ágiles y se enfoca en diseñar y evolucionar permanentemente prácticas de atracción y fidelización de perfiles críticos, para asegurar la conformación de equipos con el talento necesario para impulsar a Naranja en su evolución.

Naranja se distinguió con el premio Great Place to Work: 2° puesto como “Mejor Empresa Para Trabajar” y 1° puesto de “Los Mejores Lugares para Trabajar para las Mujeres en la Argentina” en la categoría más de 1.000 empleados.

La empresa cuenta con el Espacio N, la plataforma digital de aprendizaje disponible para todos los colaboradores, incorporando la posibilidad de conectarse en cualquier momento y lugar (dentro o fuera del horario laboral) y, por su similitud con otras plataformas on demand, permitiendo una navegación ágil e intuitiva. También, con NCamp, la academia de formación con herramientas que permiten mejorar o aprender nuevas habilidades e incorporar nuevos conocimientos de cara a la evolución del

negocio y los nuevos desafíos de la compañía. En 2020, acumuló más de 62.763,5 horas de formación virtual, un promedio de 22,8 horas por colaborador.

Para acompañar la evolución de Naranja, diseñaron un nuevo modelo de gestión del desempeño para colaboradores de Tribus y CoEs que se basa en un ciclo anual con revisiones por Q (trimestres) tanto de objetivos (KRs) como de comportamientos, abarcando los siguientes lineamientos generales: -Contribución al negocio, -Qué + Cómo, -Evaluación matricial (líder, pares y equipo), -Protagonismo del colaborador, - Feedback constante. Cada colaborador recibe un informe individual que contiene el resultado de sus KRs y una valoración sobre cómo puso en juego cada uno de los comportamientos según la mirada del líder, pares y equipo.

- *Tecnología:*

Durante 2020 Naranja se declaró una compañía de tecnología y sus activos digitales se consolidan como protagonistas principales del crecimiento actual y futuro de sus negocios. Así es como se comenzó a construir una única marca a la altura del ecosistema de productos y servicios financieros, con el objetivo de convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida de los argentinos. Esto muestra claramente una orientación y apuesta de naranja hacia la tecnología, lo ven como el futuro cercano e invierten en eso.

El CoE Arquitectura es el encargado de esto; 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.

- *Compras:*

Para los procesos de compra, existe un Código de Conducta para proveedores que establece los principios y expectativas que Naranja espera de ellos, incorporando también cláusulas anticorrupción en los contratos celebrados. A su vez, cuentan con un proceso de debida diligencia por medio del cual se realiza un seguimiento a proveedores para asegurar que sus gestiones sean realizadas de manera ética y transparente, acordes a los principios y valores de Naranja. Al 2019 la empresa contaba con 4518 proveedores.

*Actividades Primarias:*

- *Logística interna:*

La logística interna abarca distintas áreas desde la compra de los insumos y la atracción de los potenciales clientes hasta llegar a la emisión del plástico.

En las compras se utiliza una herramienta de gestión, mediante la cual se incorpora y clasifica a todos estos proveedores, a través de ERP (Planificación de Recursos Empresariales). El ERP es un sistema de gestión integral que facilita la automatización de procesos y el acceso a información de calidad, convirtiéndose en un sistema totalmente alineado a la evolución digital de la empresa en materia de administración y operaciones.

Los encargados de atraer a los clientes son el la Tribu de Marketing y una vez ya captados estos clientes son la Tribu Visión, Cliente y Tarjeta mediante su squad de originacion los encargados de concretar ese cliente potencial en una creación del plástico.

- *Operaciones:*

El sector de operaciones propiamente dicho se divide sus tareas, debido a la complejidad y tamaño de trabajo con el que opera Naranja, este se divide en Tribus y CoE aplicando metodologías ágiles.

Tribu Servicing: 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 Adquirencia: 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:*

En Naranja de la logística externa se encarga la Tribu Visión, Cliente y Tarjeta, funciona con cuatro squads:

El que se encarga específicamente de esto es el squad de Producción y Delivery, responsable de la emisión de los plásticos y de la entrega de los mismos a los clientes.

- *Marketing y ventas:*

En cuanto al Marketing y ventas existe un área específica dentro de la empresa que se encarga de esto (llamada Tribu dentro de Naranja)

Tribu Marketing: 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.

La tribu encargada de las ventas es un squad de la Tribu Visión, Cliente y Tarjeta, este es Originación, la encargada de la venta de las tarjetas tanto titulares como adicionales.

- *Servicios:*

Existe un equipo en la empresa dedicado a la medición de la experiencia que es el COE de Customer Experience, con la misión de generar insights para la gestión de la Experiencia del Cliente.

También aplican distintas mediciones, la Voz del Cliente Relacional de Marca se mide semestralmente, obteniendo 41 puntos en la primera medición de 2020; y 38 puntos en la medición del segundo semestre. Entre los aspectos positivos, los clientes

valoran la escucha permanente, la empatía y el acompañamiento de los colaboradores ante la situación de pandemia. A su vez, la medición de la Voz del Cliente Relacional de Comercios Amigos se mide con una frecuencia semestral. La primera medición de 2020 arrojó 41 puntos de NPS (15 puntos más que en 2019). Entre los aspectos positivos, los comercios valoraron la atención, la cartera de clientes que posee Naranja y la confianza que inspira la compañía.

## Marco Teórico

Hablar de planificación es hablar de «decidir hoy lo que se hará en el futuro» (Sainz de Vicuña Ancin, J., 2017)

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo 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). (Sainz de Vicuña Ancin, J., 2017)

Y cuando hablemos de «planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio» (Cantera, 1989).

Sainz de Vicuña Ancin, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.

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*.

## Diagnostico

Luego de realizar los previos análisis, podemos concluir que Naranja/Naranja X se encuentra en una situación óptima para la propuesta de la planificación estratégica planteada.

La situación actual de la República Argentina es inestable, económicamente la moneda oficial, el peso argentino, pierde valor y confianza constantemente. Las personas buscan salir de esta moneda y buscan nuevas alternativas.

Las criptomonedas es una propuesta que cada vez más argentinos incorporan para solucionar este problema, las búsquedas de estas ya superó ampliamente la de los métodos tradicionales de inversión como son los plazos fijos dentro del mercado argentino. Actualmente se calcula que aproximadamente 1.000.000 (un millón) de personas poseen criptomonedas en Argentina, por lo que queda en evidencia el gran mercado potencial que hay en este sector. Además, es un buen momento para entrar en este mercado ya que se considera a las criptomonedas en una fase de adaptación del

mercado de “early adopters” (visionarios), una etapa buena para empezar y con tendencias al crecimiento claramente marcadas.

Argentina a pesar de sus deficiencias en otras áreas de infraestructura es un país en el que la mayoría de la población tiene acceso a internet y teléfonos móviles, podemos decir que el 84,3% de la población tiene acceso a teléfonos móviles y un 79,9% tiene acceso a internet. Esta es una característica de suma importancia para poder desarrollar la industria Fintech con mayor facilidad e inclusión en las proyecciones futuras.

El sector de la industria en el cual se encuentra la empresa, es un sector con muchas rivalidades entre los competidores. En las Fintech el cliente cuenta con mucho poder al existir distintas empresas ofreciendo servicios similares y pueden cambiar entre las empresas muy fácilmente. La amenaza de nuevos productos sustitutos en una amenaza latente, esta industria está en una tendencia de crecimiento en los próximos años.

La planeación estratégica que se plantea va de la mano con las bases estratégicas de la empresa, la misión de esta es; “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.”. Durante 2020 Naranja se declaró una compañía de tecnología y sus activos digitales se consolidan como protagonistas principales del crecimiento actual y futuro de sus negocios.

Así es como detectamos tras los análisis que un aspecto para mejorar en la empresa es lograr reducir el poder de los clientes y disminuir nuestra rivalidad con las empresas. Si a esto lo sumamos lo planteado en los párrafos anteriores podemos observar un mercado, el de las criptomonedas, donde la empresa puede entrar para mejorar estos aspectos, que a su vez siguen el visón de la empresa y crecer en el mercado.

A su vez Naranja, es una empresa que cuenta con el respaldo de su trayectoria lo que se ve como un bonus muy importante para entrar en este nuevo mercado ya que genera mucha más confianza sobre los clientes que entren a utilizar este nuevo producto que se encuentra en las primeras fases de adaptación por parte del mercado.

La estrategia que buscamos aplicar es una estrategia de crecimiento por desarrollo de productos innovadores. Logrando así captar mayor cantidad de clientes,

aumentando nuestro mercado y a su vez superando a la competencia y diferenciándonos para que los clientes no tengan la opción de cambiar tan fácilmente a la competencia.

Si colocamos nuestra propuesta dentro de una matriz BCG, nuestro producto encajaría en la categoría de incógnita. Y mediante una matriz Ansoff en el sector de desarrollo de productos ya que con la propuesta se busca crecer en los mercados actuales (mercados objetivos de las Fintech) con productos nuevos (la propuesta presentada).

Ambas categorizaciones respaldan la estrategia de crecimiento elegida ya que la mejor opción en este tipo de propuesta sería la inversión para lograr ampliar la participación de mercado.

## Plan de implementación

### Propuesta

Luego de los análisis y las conclusiones realizadas para hacer frente a estas situaciones se propone un proyecto el cual consiste en crear la primera tarjeta prepaga de criptomonedas en Argentina.

Este proyecto será una nueva funcionalidad de Naranja X.

Consiste en crear una billetera virtual para criptomonedas dentro de la app, en esta no se podrán comprar monedas por la logística que eso implica hoy en Argentina y los distintos métodos que existe. Será simplemente un monedero con su respectiva dirección de identificación.

Los usuarios transfieren sus criptomonedas a nuestra billetera y ahí se “almacenan” por decirlo de alguna manera.

Esta es solo la primera parte del proyecto, lo importante es lo que sigue a continuación.

Se creará una funcionalidad para poder con nuestra tarjeta prepaga Naranja X poder pagar todo lo que deseamos, como cualquier compra donde acepten Visa, pero con nuestras criptomonedas.

Funcionará como un switch dentro de la aplicación donde podremos poner que utilice fondos de nuestra cuenta regular en pesos que ya existe en Naranja X para las

compras o cambiar para que utilice las de nuestras criptomonedas almacenadas en la billetera virtual.

Las criptomonedas que se aceptarán en la aplicación serán limitadas para no abarcar un abanico enorme, estas fueron seleccionadas a través de un estudio de mercado realizado sobre nuestro proyecto con usuarios del mercado meta. Son las siguientes: Bitcoin, Ethereum, Litecoin, Cardano y Polkadot.

El usuario creara una lista de preferencia en estas criptomonedas. Cuando vaya a realizar una compra esta se descontará de la primera elegida, si no tiene fondos pasara a la siguiente y si no existe fondos en ninguna la compra será rechazada.

Con esta tarjeta única, se le da la oportunidad al usuario de invertir y dejar generando ganancias o pérdidas a sus criptomonedas, pero cuando lo deseen podrán utilizarlas para realizar compras de la manera más rápida posible.

Ahora como funciona esta tarjeta internamente que es lo mas complejo. Nosotros tenemos ya nuestras criptomonedas en la billetera de Naranja X, el problema que hoy existe con estas es que son muy volátiles, por lo que se complejizan mucho los pagos. Lo que se hará es que se transformara esta criptomoneda por ejemplo BTC a una stablecoin (moneda estable).

Las stablecoins, tienen la virtud de mantener su valor prácticamente invariable a lo largo del tiempo. A esa firmeza la consiguen porque su valor está ligado a monedas fiduciarias (como el dólar, por ejemplo).

Entre los tokens digitales estables más relevantes ligados a monedas fiduciarias está el USD Coin (USDC) o el Tether (USDT), son stablecoin respaldados con reservas de dólares depositados y asegurados en bancos de los Estados Unidos.

Siguiendo la misma idea, desde 2020 Stablex emite una stablecoin anclada al peso argentino: ARST.

Al igual que toda stablecoin, cada ARST está respaldado 1:1 por dinero fiat (dinero fiduciario emitido por el estado), en este caso pesos argentinos 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.

La aplicación estará construida sobre la red blockchain de Stellar que es la que utiliza Stablex para sus ARST, Stellar hace posible crear, enviar e intercambiar representaciones digitales de todas las formas de dinero: dólares, pesos, bitcoins, prácticamente cualquier cosa. Está diseñado para que todos los sistemas financieros del mundo puedan trabajar juntos en una sola red. La API y los SDKs de Stellar están listos para ayudar a transformar el mundo de las finanzas.

Lo que nos permite estar dentro de la red Stellar (en la cual esta basada la stablecoin del peso argentino) es que una vez realizada la compra y comprobado que tenemos fondos disponibles podemos transformar nuestra criptomoneda por ejemplo Bitcoin a ARST.

Luego de convertirlo a ARST el paso final es el procesamiento del pago para llegar a visa y realizar nuestra transacción, de esto se encarga 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 acá se transfiere a la cuenta regular de Naranja X donde se procesa el pago regularmente por visa.

Settle Network para procesar este pago y devolverlo inmediatamente usa algunas herramientas de su programa Settle X.



Settle X 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 de nuestro conjunto de productos.

Las dos herramientas usadas dentro de Settle X son xRelay 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 \$168.02 pesos cuando en el mercado blue para la venta está en \$156.00.

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

## Objetivo general

Lograr un aumento de la cartera de clientes de Naranja X incorporando 630.000 clientes nuevos para el mes de abril del 2025.

Justificación: El número objetivo (630.000) de aumento de clientes se obtiene del [análisis de mercado realizado](#), ubicado en la sección anexo donde se explica cómo se llega a este número con mayores detalles. Se plantea en este caso un aumento de clientes y no de rentabilidad o ingresos ya que estamos trabajando sobre la industria Fintech, que tiene características distintas a los rubros regulares. La respuesta corta de estas características distintivas es que la mayoría de las Fintech actualmente no generan dinero, no pasaron su punto de equilibrio. Están proyectadas a 5-10 años en el futuro donde según la tendencia lograrían empezar a ser rentables en sí mismos. En la actualidad estas empresas Fintech buscan crecer sobre cualquier otra cosa, ocupar más mercado, por eso lo que se propone como un valor agregado en esta industria y en lo que se basa la propuesta, es en la incorporación de nuevos clientes.

### Objetivos específicos

- Crear los nuevos equipos de trabajo bajo las metodologías ágiles de Naranja X, incorporando y reacomodando recursos humanos, para luego capacitarlos en las tecnologías a utilizar y en las prácticas de la empresa durante el periodo julio 2021 – junio 2022.

Justificación: Antes de iniciar con el proceso de creación de la nueva propuesta, se necesita incorporar los recursos humanos idóneos un proceso que suele ser tardado en el área tecnológica e inducirlos correctamente en NX para poder comenzar a trabajar en grupos equilibrados.

- Realizar producción tecnológica de la propuesta con plazo en el periodo de marzo 2022 – agosto 2023 logrando lanzar la versión final para los clientes.

Justificación: Para poder llevar a cabo la propuesta Naranja X destinaran los recursos tanto económicos como humanos para poder lanzarla poniendo un plazo máximo de tiempo. Aplicando durante el desarrollo metodologías ágiles para la creación de software, en este caso scrum.

- Iniciar durante el periodo mayo 2023 – abril 2025 un plan de comercialización y marketing que permita lograr llevar al producto a la cantidad de clientes deseados (630.000).

**Justificación:** Una vez lanzado el nuevo producto, Naranja X deberá darlo a conocer al nuevo mercado meta aplicando herramientas y distintos medios para llegar a ellos, como también medir la fidelización de estos clientes obtenidos.

### Plan de acción

Se crea un plan de acción por cada objetivo específico.

Se adjunta un enlace hacia un Excel externo donde se podrán visualizar los planes de acción y Gantt con más resolución.

<https://drive.google.com/file/d/1sGsFaI1aRzuUopOgy9M6o6nouDE5aH1H/view?usp=sharing>

Plan de acción 1						
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
	Inicio	Fin	Area	Responsable		
Establecer con líderes de proyecto número de personas requeridas para formar los grupos de trabajo	jul-21	ago-21	Recursos Humanos + Gerencia	Eugenia Patiño (Subdirectora de relaciones humanas) + Gonzalo Ozan (CTO)	Personal, Materiales IT, Software	-
Busqueda y publicación de ofertas laborales para cubrir las vacantes	ago-21	oct-21	Talent Attraction	Analia Trejo (Talent Acquisition & Employer Branding)	Personal, Materiales IT, Software	-
Realización de entrevistas y procesos de selección	oct-21	dic-21	Talent Attraction	Analia Trejo (Talent Acquisition & Employer Branding)	Personal, Materiales IT, Software, Membersias pagas	-
Selección de los perfiles coincidentes y proceso de contratación	dic-21	ene-22	Talent Attraction	Analia Trejo (Talent Acquisition & Employer Branding)	Personal, Materiales IT, Software	-
Realización de las inducciones correspondientes al inicio laboral en NX	ene-22	feb-22	Dirección de Relaciones Humanas	Eugenia Patiño (Subdirectora de relaciones humanas)	Personal, Materiales IT, Software	-
Ejecución de las capacitaciones sobre las nuevas tecnologías a usar: Blockchain, stablecoin, Stablex y Settle Network	feb-22	abr-22	Dirección de Relaciones Humanas + Asesoría externa	Eugenia Patiño (Subdirectora de relaciones humanas) + Responsable asignado por Settle Network	Personal, Materiales IT, Software	Stellar + Settle Network
Creación de los equipos de trabajo según las metodologías ágiles ya aplicadas en NX	abr-22	may-22	Recursos Humanos + Gerencia	Eugenia Patiño (Subdirectora de relaciones humanas) + Gonzalo Ozan (CTO)	Personal, Materiales IT, Software	-
Evaluación a los nuevos recursos humanos de NX del proceso de capacitaciones e inducciones realizados	may-22	jun-22	Dirección de Relaciones Humanas	Eugenia Patiño (Subdirectora de relaciones humanas)	Personal, Materiales IT, Software	-

\*Los responsables mencionados con nombre son personas que actualmente trabajan en NX, obtenido a través de la plataforma LinkedIn.

\*Recursos económicos de los planes de acción tratados en la sección de presupuestos para mayor organización.

Plan de accion 2						
Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Fisicos	Tercerizacion
	Inicio	Fin	Area	Responsable		
Product Owner analiza todos lo requerimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto y los objetivos, creando el Product Backlog	mar-22	may-22	CoE Arquitectura	Product Owner (Rafael Ambrosino)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Sprint 1 y sus partes: Selección de tareas para trabajar en el sprint, creacion del Sprint Backlog, realizacion del Sprint; al finalizar se realiza del Sprint Review y Sprint Retrospective	may-22	jun-22	CoE Arquitectura	Product Owner (Rafael Ambrosino) + Scrum Master (Vanessa Villarreal) + Development Team (todos los desarrolladores y personas que forman parte en la creacion)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Sprint 2 a 6 y sus partes: Selección de tareas para trabajar en el sprint, creacion del Sprint Backlog, realizacion del Sprint; al finalizar se realiza del Sprint Review y Sprint Retrospective	jun-22	nov-22	CoE Arquitectura	Product Owner (Rafael Ambrosino) + Scrum Master (Vanessa Villarreal) + Development Team (todos los desarrolladores y personas que forman parte en la creacion)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Lanzamiento de un MVP (producto minimo viable) con lo obtenido a mitad de camino en el desarrollo con un numero de usuarios reducido para ajustar detalles y corregirlos	nov-22	dic-22	CoE Arquitectura + Gerencia	PM Gonzalo Ozan (CTO) + Rafael Ambrosino (Product Owner) + Scrum Team	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
El PM (lider 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	dic-22	ene-23	CoE Arquitectura + Gerencia	PM Gonzalo Ozan (CTO) + Rafael Ambrosino (Product Owner)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Sprint 7 a 12 y sus partes: Selección de tareas para trabajar en el sprint, creacion del Sprint Backlog, realizacion del Sprint; al finalizar se realiza del Sprint Review y Sprint Retrospective	dic-22	jun-23	CoE Arquitectura	Product Owner (Rafael Ambrosino) + Scrum Master (Vanessa Villarreal) + Development Team (todos los desarrolladores y personas que forman parte en la creacion)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Lanzamiento Final de la nueva modalidad de NX con un numero reducido de usuarios para verificar si existen errores	jun-23	jul-23	CoE Arquitectura + Gerencia	PM Gonzalo Ozan (CTO) + Rafael Ambrosino (Product Owner) + Scrum Team	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Puesta a punto final y lanzamiento a los usuarios	jul-23	ago-23	CoE Arquitectura + Gerencia	PM Gonzalo Ozan (CTO) + Rafael Ambrosino (Product Owner) + Scrum Team	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
*Los responsables mencionados con nombre son personas que actualmente trabajan en NX, obtenido a través de la plataforma LinkedIn.						
*Recursos económicos de los planes de acción tratados en la sección de presupuestos para mayor organización.						
*En la seccion de anexo bajo el titulo de Metodologia agil Scrum hay links a archivos donde explican esta metodologia agil que se aplica en este plan de accion, para lograr una mayor comprension						

Plan de acción 3						
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización
	Inicio	Fin	Area	Responsable		
Organización y puesta en marcha de un evento (presencial y transmisión por streaming) de lanzamiento de la nueva funcionalidad	ago-23	sep-23	Tribu Marketing	Maria Natalia Ruiz Roque (Relaciones Institucionales)	Salon de eventos, Equipamiento audiovisual, Catering, Personal	-
Capacitación al área de atención al cliente para poder atender los usuarios con sus consultas comerciales y funcionales	may-23	ago-23	Tribu Marketing + CoE Arquitectura + Gerencia	PM Gonzalo Ozan (CTO) + Rafael Ambrosino (Product Owner) + Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Definición del perfil demográfico y psicográfico del cliente meta para identificar la manera más eficiente de llegar a ellos	may-23	ago-23	Tribu Marketing	Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Realización de publicidades audiovisuales	may-23	ago-23	Tribu Marketing	Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist) + Manager BBDO Argentina	Personal, Equipo técnico producción audiovisual, Software	BBDO Argentina
Iniciar primera tanda de campaña de promoción con publicidades sobre en las redes sociales y vía pública	ago-23	abr-24	Tribu Marketing	Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas, Membresías, Espacios publicitarios vía pública	-
Medición de la tasa de conversión (conversion rate) sobre el número alcanzado con las publicidades, para analizar los datos y poder llegar a los clientes objetivos de manera más eficaz	ene-24	feb-24	CoE Customer Experience	Florencia Rios (Customer Experience Lead)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Medición de la lealtad y la satisfacción del cliente aplicando el indicador NPS (Net Promoter Score)	feb-24	mar-24	CoE Customer Experience	Florencia Rios (Customer Experience Lead)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Medición de la Customer Churn Rate (tasa de cancelación de clientes) para analizar el número de clientes que han dejado de utilizar el producto	mar-24	abr-24	CoE Customer Experience	Florencia Rios (Customer Experience Lead)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Realización de reportes con la información obtenida mediante las KPIs para poder modificar las formas de aproximación al cliente y cambiar los aspectos que observan como negativos	abr-24	jun-24	CoE Customer Experience	Florencia Rios (Customer Experience Lead)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Iniciar segunda tanda de campaña de promoción con publicidades sobre en las redes sociales y vía pública	jun-24	feb-25	Tribu Marketing	Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas, Membresías, Espacios publicitarios vía pública	-
Repetición de todos los KPIs	nov-24	feb-25	CoE Customer Experience	Florencia Rios (Customer Experience Lead)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-
Realización de reporte final como "cierre" temporal de este proceso, analizar los datos obtenidos, la cantidad de clientes al momento de finalizar el plan de acción y comparativa con los objetivos	feb-25	abr-25	CoE Customer Experience + Tribu Marketing + Gerencia	PM Gonzalo Ozan (CTO) + Florencia Rios (Customer Experience Lead) + Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist)	Personal, Materiales IT, Software, Licencias pagas	-

\*Los responsables mencionados con nombre son personas que actualmente trabajan en NX, obtenido a través de la plataforma LinkedIn.

\*Recursos económicos de los planes de acción tratados en la sección de presupuestos para mayor organización.

## Gantt

Se adjunta un enlace hacia un Excel externo donde se podrán visualizar los planes de acción y Gantt con más resolución.

<https://drive.google.com/file/d/1sGsFaI1aRzuUopOgy9M6o6nouDE5aH1H/view?usp=sharing>

Diagrama de Gantt plan 1														
Plan de acción	Actividad	Desde	Hasta	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22
1	1	jul-21	ago-21	█										
	2	ago-21	oct-21		█	█								
	3	oct-21	dic-21				█	█						
	4	dic-21	ene-22						█					
	5	ene-22	feb-22							█				
	6	feb-22	abr-22								█	█		
	7	abr-22	may-22										█	
	8	may-22	jun-22											█

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

Diagrama de Gantt plan 3																											
Plan de acción	Actividad	Desde	Hasta	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	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	
3	1	ago-23	sep-23				█																				
	2	may-23	ago-23	█	█	█																					
	3	may-23	ago-23	█	█	█																					
	4	may-23	ago-23	█	█	█																					
	5	ago-23	abr-24				█	█	█	█	█	█	█	█													
	6	ene-24	feb-24									█															
	7	feb-24	mar-24										█														
	8	mar-24	abr-24											█													
	9	abr-24	jun-24												█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	10	jun-24	feb-25													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	11	nov-24	feb-25																				█	█	█	█	█
	12	feb-25	abr-25																						█	█	

## Presupuesto

Para abarcar el presupuesto necesario para la planificación estratégica, serán divididos los costos en los tres planes de acciones planteados.

Plan de acción 1:

En este plan de acción las personas que forman parte son:

- Eugenia Patiño (subdirectora de relaciones humanas)
- Gonzalo Ozan (CTO)

- Analia Trejo (Talent Acquisition & Employer Branding)
- Scrum Team
- Capacitadores Settle Network y Stellar.

Los costos en este plan de acción del Scrum Team (todos los que forman parte en el proceso de desarrollo y planificación del software), serán sumados en durante el plan de acción 2. En el plan de acción 2 es cuando empiezan a ser “productivos” comienzan a desarrollar y planificar, pero los costos empiezan desde que son contratados, inducidos y capacitados lo cual pasa en este plan de acción, pero igualmente para mejor organización de la información planteada se sumara en el siguiente apartado.

En cuanto a los capacitadores en las nuevas tecnologías a aplicar de las compañías privadas Stellar y Settle Network, se prevé que estos sean sin costo. Esto se debe al tamaño y prestigio de Naranja por lo que presupone una gran ventaja para las otras empresas que NX empiece a trabajar un producto nuevo sobre sus redes, por lo que capacitarían al equipo sin costo.

En cuanto a los otros recursos que son personal del área de recursos humanos y técnica, se prevé que también sean sin costo en si sobre el proyecto por los siguientes motivos, Analia Trejo del sector de talent acquisition & employer branding se encarga exactamente de esto de buscar nuevos prospectos de recursos humanos para que puedan ingresar a la empresa, estando disponible tanto para este proyecto como para otros.

Gonzalo Ozan CTO de NX en este proyecto tomará las funciones de PM (project manager), sería un gerente del proyecto, pero no a tiempo completo, solo requerirá parte de su tiempo y podrá seguir desarrollando sus actividades normales, por lo que se presupone que este también es un costo cero en si para la propuesta.

Eugenia Patiño, subdirectora de relaciones humanas dentro de la organización cumple funciones de inducción, capacitación, estimación de recursos y evaluación de estos. El trabajo que realizara para el proyecto es solo de tiempo parcial y ocupando sus mismas tareas como realizaría en otro proyecto por lo que decimos que este no sería un costo extra tampoco.

Por estos motivos para el plan de acción 1 (sin contar el Scrum Team) podemos suponer que no existirían costos extras para la empresa al llevarlo a cabo.

## Plan de acción 2:

En este plan de acción las personas que forman parte son:

- Rafael Ambrosino (product owner)
- Scrum Team
- Gonzalo Ozan (CTO)

Gonzalo Ozan al igual que en el plan de acción anterior solo realiza acciones de supervisión y análisis de datos en momentos de tiempo corto y por tiempo reducido por lo que seguirá con sus tareas regulares, lo cual suponemos que no generará un costo extra en el proyecto.

El Scrum team, este compuesto por los siguientes integrantes:

- 4 programadores back end
- 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

Estas estimaciones de personal para el equipo de trabajo están realizadas sobre consultas a profesionales del área y experiencia personal.

El tiempo de trabajo de este equipo (incluyendo el tiempo del plan de acción 1 usado para inducciones y capacitaciones) es de 19 meses.

Luego de finalizado el proyecto en sí, se supone que el mantenimiento del mismo lo realizara personal ya incorporado en NX que se dedica a esto, por lo que no suponemos costo para el proyecto en si sobre eso.

Los salarios mensuales del Scrum Team son:

- Programador back end: \$170.000
- Programador back end ssr: \$250.000
- Programador front end: \$150.000
- Programador front end ssr: \$219.000
- Programador base de datos: \$160.000
- Programador blockchain: \$220.000
- QA tester: \$110.000
- Diseñador gráfico UX: \$109.000
- Diseñador gráfico UX Ssr: \$223.000
- Desarrollador IOS: \$182.000
- Desarrollador Android: \$174.000

Información obtenida de [www.glassdoor.com.ar](http://www.glassdoor.com.ar) sobre gente que trabaja en NX.

Sumando los montos de cada salario y multiplicando por la cantidad de meses que se necesitan nos queda un total de: \$82.669.000 (sin ajuste inflación).

En cuanto al Product Owner, según Glassdoor en NX, cobran un salario mensual de \$151.000

Por lo que por el total de meses que se ocupara que son también 19 da un total de: \$2.850.000 (sin ajuste inflación).

En el caso de este puesto se recomienda que sea alguien que ya se encuentre trabajando dentro de NX, sea en este puesto o que sea ascendido hacia este, ya que conocer mejor la empresa y como funciona es de gran ventaja.

Sobre todos los sueldos que se fueron enumerando como costos de este plan de acción se los multiplicara por 1.4 que es un calculo de cuanto le cuesta a la empresa en otros gastos (extras al sueldo) contratar al empleado.

El total de este plan de acción, *una vez ajustado por inflación y los costos antes mencionados, como se hace en el flujo de fondo, seria: \$185.253.743*

Plan de acción 3:

En este plan de acción las personas que forman parte son:

- Maria Natalia Ruiz Roque (Relaciones Institucionales)
- PM Gonzalo Ozan (CTO)
- Rafael Ambrosino (Product Owner)
- Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist)
- Florencia Rios (Customer Experience Lead)
- Team BBDO Argentina

Gonzalo Ozan al igual que en los planes de acción anteriores solo realiza acciones de supervisión y análisis de datos en momentos de tiempo corto y por tiempo reducido por lo que seguirá con sus tareas regulares, lo cual suponemos que no generará un costo extra en el proyecto.

En cuanto a Maria Natalia Ruiz Roque (Relaciones Institucionales), la cual se encargará de la organización y puesta en marcha del evento de lanzamiento, se la necesitará a tiempo completo durante un mes, por lo que se toma como gasto un mes de su salario. Además, también se sumará los gastos de alquiler de un salón + catering para aproximado 100 personas.

El sueldo según Glassdoor un sueldo promedio en este puesto es de: \$98.000.

Como salón para el evento se utilizará los espacios de Casa Naranja, su auditorio y terraza con capacidad para 135 personas, el catering empresarial cotizado para 100 personas es de: \$100.000.

Rafael Ambrosino (Product Owner), se encargará en este plan de acción de ayudar al proceso de capacitación de los servicios de atención al cliente, ya que es una persona que conoce bien el producto desarrollado, en este plan de acción no vamos a suponer un costo en esto ya que el tiempo de esta capacitación es de tiempo parcial y se superpone con el tiempo que ya fue contabilizado en los costos durante el plan de acción 2.

En lo que es el proceso de marketing de seguimiento de las campañas publicitarias y medición de los KPIs, se establecerá el siguiente personal a tiempo completo para poder seguirlo:

- 5 personas de la Tribu Marketing
- 3 persona del Coe Customer Experience

A su vez esto será supervisado por Florencia Rios (Customer Experience Lead) y Bruno Canzutti (Head of Marketing Strategist).

En este proceso de supervisión no se contará un costo extra ya que las personas seleccionadas actualmente son jefes de área y su tarea es esta misma supervisar las acciones de varios proyectos en simultaneo.

Como costo agregaremos el salario de las tres personas que se encargaran a tiempo completo del seguimiento del plan de acción, que trabajaran a tiempo completo durante 23 meses.

El sueldo promedio de un analista de marketing o un marketing specialist en Naranja es de: \$128.000 y el sueldo promedio de un customer experience es de: \$100.000

El total por la cantidad de meses nos da: \$24.150.000 (sin ajuste inflación).

Sobre todos los sueldos que se fueron enumerando como costos de este plan de acción se los multiplicara por 1.4 que es un cálculo de cuanto le cuesta a la empresa en otros gastos (extras al sueldo) contratar al empleado.

El total ajustado por inflación y gastos extras al sueldo, como se muestra en el flujo de fondo es: \$76.320.200.

En cuanto a los gastos publicitarios, que incluirán todos los gastos de difusión y creación de contenido (por parte de BBDO Argentina), se los calculara usando el mismo supuesto que se explicara en los cálculos financieros del flujo de fondo.

Si suponemos que Naranja en su conjunto (todo su ecosistema) tiene 10.000.000 de tarjetas emitidas y 1.000.000 pertenecen a NX, entonces haremos un calculo proporcional de los gastos publicitarios según los usuarios (tarjetas emitidas), expresados en el estado de resultado de naranja con cierre al 31 de diciembre de 2019.

El gasto total en publicidad de Naranja en conjunto fue de \$868.527.000 y si relacionamos por usuarios como dijimos el de NX es de \$86.852.700.

Si nuestra propuesta busca incorporar 630.000 usuarios nuevos y NX tiene actualmente 1.000.000 de usuarios y gasta ese monto en publicidad, le asignaremos entonces como gasto de publicidad a nuestra propuesta el proporcional de esto que daría: \$54.717.201. (sin ajuste inflación).

Ajustado por la inflación como se muestra en el flujo de fondos da un total de:  
\$304.886.145

Si sumamos todos los gastos de nuestro plan de acción numero 3 daría un total de: *\$381.306.344 ya con los gastos y ajustes por inflación*

Si sumamos los costos de los tres planes de acción, el presupuesto final nos da un total de: ***\$566.560.087 con sus ajustes por inflación.***

### Flujo de fondo, VAN, TIR, ROI

Se adjunta un enlace hacia un Excel externo donde se podrán visualizar el cash Flow con más resolución.

<https://drive.google.com/file/d/1k-EaD9bdbtKIVJ4pOr97tAawIkasGDVY/view?usp=sharing>

A continuación, se agregarán los resultados de VAN, TIR, ROI. [En los anexos](#) estarán las imágenes del Excel para mostrar el proceso con el que se llego al resultado y los supuestos usados.

Inversión a realizar	-566.560.087
Flujo del período 1	500.478.875
Flujo del período 2	628.684.630
Flujo del período 3	1.662.671.196
Flujo del período 4	3.789.811.311
Flujo del período 5	585.221.660

VAN	1.391.869.277
TIR	139%

ROI	
Beneficios	5.953.903.412
Costos	566.560.087
ROI	951%

## Conclusión

Se puede concluir que Naranja (Naranja X) se encuentra en capacidad de aplicar la planificación estratégica planteada, utilizando una estrategia de crecimiento por desarrollo de productos innovadores, por la cual se obtendrá un aumento de clientes.

El plan estratégico sigue el camino que esta encarando Naranja hacia su nuevo futuro. Naranja es una empresa muy reconocida en el mercado, su misión es “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.”.

Además, su declaración durante el año 2020 de ser una compañía de tecnología y que sus activos digitales se consoliden como protagonistas principales del crecimiento actual y futuro de sus negocios, hacen a la propuesta como un camino mas a encarar para lograr los nuevos objetivos de la empresa.

Con la aplicación de la planificación se logrará disminuir las amenazas por parte del mercado, logrando una diferenciación y así reduciendo el poder de los clientes para poder cambiar tan fácilmente a la competencia, un problema al que se enfrenta el sector Fintech; ya que lo que se plantea es una innovación en el mercado argentino, algo único y no aplicado hasta el momento en el país.

Cabe también destacar, que la propuesta tiene como base la utilización de criptomonedas y se encuentra en un momento muy bueno para realizarse ya que esta tecnología está recién siendo adoptada por la población en general y según las tendencias va a seguir creciendo.

A través del análisis de mercado se pudo observar el valor real de la propuesta al notar un alto interés por parte de los usuarios que se buscan en el mercado potencial, esto a su vez después queda validado en el análisis económico al arrojar muy buenos resultados para la empresa luego de su aplicación.

Finalmente, la inversión para la implementación de la propuesta requerirá la suma de \$566.560.087 un monto alto, pero que es razonable para una empresa como Naranja y que a su vez se obtendrá buenos beneficios, a través del calculo del ROI se determino que por cada peso invertido la empresa ganará \$9.51, una suma grande pero validada por los análisis realizados durante las investigaciones realizadas en la

planificación. Por lo que se puede decir que la planificación es viable para ejecutarse en el tiempo establecido en el objetivo general.

### Recomendaciones Profesionales

Para finalizar, se realizarán recomendaciones a aplicar después de la planificación estratégica planeada. Aspectos que se pueden mejorar a futuro en la empresa, para mejorar y también mantener los trabajos realizados.

Se recomienda que una vez logrado el objetivo general y abarcado el número de clientes buscado Naranja X vaya aumentando los fee (comisiones) de las transacciones, actualmente están en 0.6% (cobrado por Settle Network). Ese fee se podría llevar hasta 1.2% sin problema de manera gradual, midiendo el impacto y la aceptación por parte de los usuarios, esto le daría a NX un porcentaje importante, aumentando sus ganancias por cada transacción que se realice.

También se sugiere crear un programa de referidos con beneficios, ya muy utilizado en otras plataformas digitales. En el cual se podrá invitar a amigos con un código de referido y esa persona obtendrá una pequeña comisión y la empresa se beneficia con la obtención de nuevos clientes y publicidad. Este sistema ya ha demostrado resultados muy positivos en otras empresas y en el caso de NX se adaptaría perfectamente.

Y por último, otro punto a recomendar a la empresa es mantener el análisis de mercado actualizando siguiendo la cantidad de usuarios que van adoptando las criptomonedas y actualizando las expectativas de crecimiento. Se recomienda esto por que en el caso de haber un incremento explosivo de la adaptación de las criptomonedas en la población (situación que puede ocurrir con las tecnologías), nuestro aumento planificado podría verse sesgado y alcanzar el objetivo mucho más rápido de lo previsto, pero sería erróneo porque no estaríamos abarcando todo el mercado que se había planeado.

## Bibliografía

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning Editores.

Sainz de Vicuña Ancin, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial

Naranja (2021). *Cultura Naranja*.

<https://www.naranja.com/cultura-naranja>

Naranja X (2021).

<https://naranjax.com/>

FinDoctor (2020). *Conoce que es Naranja X*.

<https://findoctor.com.ar/naranja-x/>

Vanesa Arenas (2020). *EBankingNews*. La banca de cara al 2021: Tendencias que ayudarán a la industria el próximo año.

<https://www.ebankingnews.com/destacados/la-banca-de-cara-al-2021-tendencias-que-ayudaran-a-la-industria-el-proximo-ano-0050341>

iProUp (2021). *Análisis de datos, voz, inteligencia artificial: las tendencias tecnológicas para el sector financiero*.

<https://www.iproup.com/transformacion-digital/19844-las-tendencias-tecnologicas-en-el-sector-financiero-para-2021>

Santander Trade Markets (2021). *Argentina: política y economía*.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Valentina Macome & Nadia Florencia Gonzales (2020). *Abogados.com.ar*. El auge de las empresas Fintech en Argentina

<https://abogados.com.ar/el-auge-de-las-empresas-fintech-en-argentina/26808>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (1999). *Infoleg*. Tarjetas de crédito.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (1977). *Infoleg*. Entidades financieras.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/norma.htm>

Nicolas Verderosa (2021). *iProUp*. Regulación de criptomonedas: qué existe detrás de los proyectos en la Argentina y la región

<https://www.iproup.com/economia-digital/20704-criptomonedas-que-hay-detras-de-los-proyectos-de-regulacion>

Ministerio de Economía (Segundo semestre de 2020). *INDEC*. Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)

Banco Mundial (2019). *Índice de Gini Argentina*.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=AR>

Ministerio de Economía (Cuarto trimestre de 2020). *INDEC*. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim20126C4AD8D8.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf)

Ministerio de Economía (Cuarto trimestre de 2020). *INDEC*. Mercado de trabajo. Accesos a internet.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet\\_03\\_216BB50E4C42.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_216BB50E4C42.pdf)

Ministerio de Economía (Cuarto trimestre de 2019). *INDEC*. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_20A36AF16B31.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf)

Martin Kanenguiser (2021). *Infobae*. La Argentina volvió a registrar en marzo la segunda inflación más alta de América Latina

<https://www.infobae.com/economia/2021/04/11/la-argentina-volvio-a-registrar-en-marzo-la-segunda-inflacion-mas-alta-de-america-latina/>

JP Morgan (2021). *Ámbito*. Riesgo País Argentino.

<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

Iprofesional (2021). *¿Cuánto subirá el dólar este año?: este es el pronóstico que hacen 40 consultoras y bancos.*

<https://www.iprofesional.com/economia/334606-alerta-dolar-este-es-el-nuevo-precio-que-preven-40-expertos>

Infobae (2021). *¿Locos por bitcoin? Los argentinos hacen cada vez más búsquedas en internet sobre criptomonedas.*

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/27/locos-por-bitcoin-los-argentinos-hacen-cada-vez-mas-busquedas-en-internet-sobre-criptomonedas/>

Naranja (2019). *Reporte de sustentabilidad*. Obtenido de entrevista personal con José Del Franco, Relaciones Institucionales de Naranja.

[https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja - Reporte de Sustentabilidad 2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)

Naranja (2020). *Memoria Naranja*. Obtenido de entrevista personal con José Del Franco, Relaciones Institucionales de Naranja.

<https://drive.google.com/file/d/18pvmiKyHuJoU9uKQszikBTTxzBfP-NBA/view?usp=sharing>

Luis Miguel Manene (2013). *Estrategias empresariales: tipologías, características y usos.*

<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>

Naranja X (2021). *LinkedIn*. ¡Somos 1 millón de usuarios registrados en Naranja X!

[https://www.linkedin.com/posts/naranjax\\_somos-1-mill%C3%B3n-de-usuarios-registrados-en-activity-6782652306035875840-2fVI/](https://www.linkedin.com/posts/naranjax_somos-1-mill%C3%B3n-de-usuarios-registrados-en-activity-6782652306035875840-2fVI/)

Vibrant App (2021). *ARST, la stablecoin del peso argentino.*

<https://vibrantapp.com/blog/arst-la-stablecoin-del-peso-argentino>

Vibrant App (2021). *¿Qué es Stablex?*

<https://help.vibrantapp.com/hc/es-ar/articles/360063589053--Qu%C3%A9-es-Stablex->

Stablex (2021). *¿Cuáles son los costos para operar con Stablex?*

<https://stablex.zendesk.com/hc/es/articles/360052024272--Cu%C3%A1les-son-los-costos-para-operar-con-Stablex->

Ministerio de justicia y derechos humanos (2021). *InfoLEG*. Resolución 67-E/2017

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/280000-284999/280733/norma.htm>

Stablex (2021).

<https://stablex.org/>

Settle Network (2021).

<https://settlenetwork.com/>

Stellar (2021)

<https://www.stellar.org/>

Stellar (2021). *Ecosystem*.

<https://www.stellar.org/ecosystem/projects>

Stablex (2021). *Settle Network launches two new stablecoins in LATAM on the Stellar blockchain*.

<https://stablex.org/settle-network-launches-two-new-stablecoins-in-latam-on-the-stellar-blockchain/>

Settle Network (2021). *Settle X*.

<https://settlenetwork.com/settlex/>

Pep Botley (2020). *InboundCycle*. Net Promoter Score (NPS): ¿qué es y cómo se calcula?

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>

Jordi Nogues (2018). *Incrementa*. Fidelización de clientes: los KPI para medir tu éxito.

<https://incrementa.com/insights/kpi-fidelizacion-de-clientes/4>

Paula Canal (2015). *Iebs School*. Qué es el Churn Rate y cómo se calcula.

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-churn-rate-marketing-digital/>

Naranja (2021). *Casa Naranja*.

<https://www.naranja.com/casa-naranja/nuestra-casa>

DossierNet (2020). *BBDO Argentina*.

<https://dossier.net.com.ar/articulo/bbdo-argentina/24427>

BCRA (2021). *Resultados del relevamiento de expectativas del mercado (REM)*.

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210331%20Resultados%20web.pdf>

## Anexo

### Bases estratégicas

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

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

Propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.”

En Naranja se consideran valores tales como:

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

Naranja cuenta con más de 5 millones de clientes, 9 millones de plásticos emitidos posicionándola como la principal emisora de tarjetas del país. Existen más de 260.000

comercios amigos, 3400 colaboradores trabajando y 238 Casas Naranja. La empresa tiene una larga trayectoria de 33 años.

Al mes de abril de 2021 Naranja X anuncio que llegaron a el millón de usuarios registrados.

### Análisis de mercado

Nuestro mercado potencial es el segmento de clientes que poseen criptomonedas en la República Argentina, actualmente se calculan alrededor de 1.000.000 (un millón) de personas que entrarían en este parámetro.

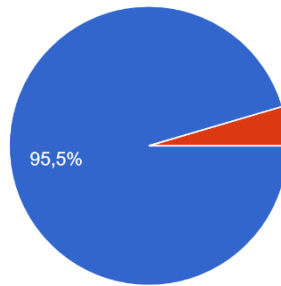
Lo que se busca a través de este análisis de mercado es conseguir el mercado efectivo de personas que estarían interesadas en adquirir la nueva propuesta de Naranja X, la tarjeta prepaga con utilización de criptomonedas para compras.

Para poder obtener los resultados buscados se optó por un formulario de encuesta realizado en Google Forms, el cual se distribuyó para que se responda en distintas comunidades virtuales en Facebook o Telegram de usuarios de criptomonedas en Argentina.

Estos fueron los resultados obtenidos de las 286 personas encuestadas:

¿Posee alguna criptomoneda?

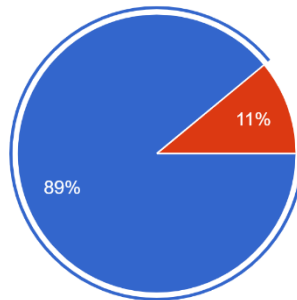
286 respuestas



● Sí  
● No

¿Usas tarjetas de crédito, débito o prepagas?

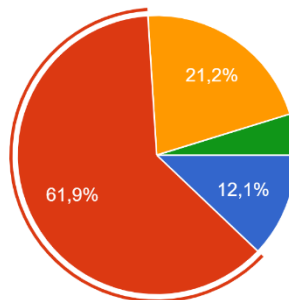
273 respuestas



● Sí  
● No

Edad

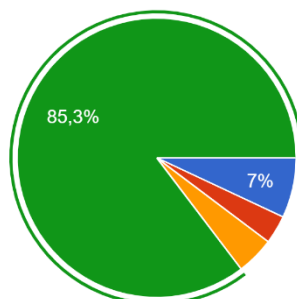
273 respuestas



● Menor de 21 años  
● Entre 22 y 35 años  
● Entre 36 y 50 años  
● Mas de 50 años

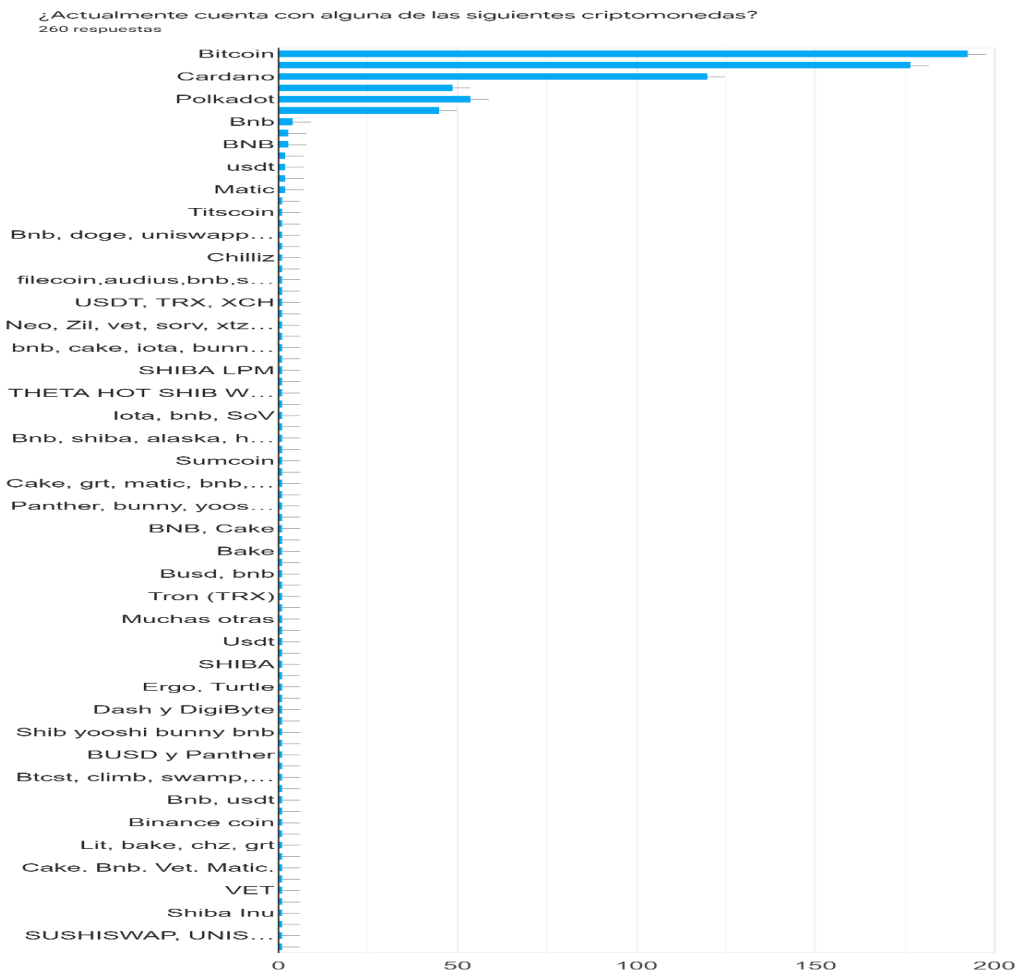
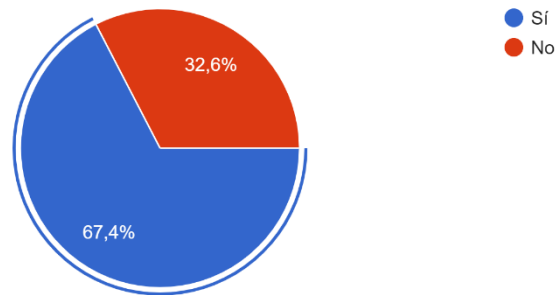
¿En este momento tiene alguna tarjeta credito/debito de Naranja o una tarjeta prepaga de Naranja X

273 respuestas



● Sí, credito/debito Naranja  
● Si, prepaga Naranja X  
● Si, tengo tarjetas credito o debito de Naranja como tambien la tarjeta prepaga de Naranja x  
● No

¿Usarías una tarjeta de prepaga (estilo Uala, Naranja X) que te permite usar criptomonedas para tus compras?. Explicación: La tarjeta tiene cero co...rtir en el momento a USDT para realizar la compra.  
273 respuestas



Luego del análisis se espera poder atender dentro de la empresa al 100% del mercado efectivo, al ser una propuesta única en el país convirtiéndola en monopolica.

Por lo que nuestro mercado meta seria de 674.000 personas. Un 67.4% del mercado potencial inicial.

Si aplicamos el concepto de nuevos clientes a la empresa (Naranja) y que a su vez usarían nuestra propuesta el mercado meta se achica a 630.000 personas, por que descontamos el 6.6% de personas ya clientes e interesadas en la propuesta.

Otros datos extras que podemos sacar de la encuesta realizada son:

- Las principales criptomonedas usadas son: Bitcoin, Ethereum, Cardano, Litecoin, Polkadot, XRP.
- La mayoría de las personas encuestadas que usan criptomonedas no son usuarios de Naranja (85,3% de las personas) por lo que este mercado de potenciales clientes resulta nuevo para la empresa.
- El 61.9% de los encuestados resulto tener una edad de entre 22 a 36 años y filtrando este dato entre nuestro mercado meta de personas que si usarían nuestro producto planteado el resultado es similar es un 64.1% de las personas en este mismo rango etario.
- La mayoría (89%) posee o tarjeta de crédito, débito o prepaga.
- Solo el 7,7% poseen la tarjeta prepaga Naranja X.
- Haciendo un doble filtro de las personas que si usarían el producto y las personas que ya son clientes de Naranja X da un porcentaje de 6.6% del total.

## Metodología ágil Scrum

A continuación, se encuentran 4 links a diferentes archivos donde se puede encontrar más información sobre la metodología ágil Scrum que es una de las más usadas y recomendadas para la creación de software y utilizadas en el trabajo en los planes de acción.

Cristian Henao (2018). *YouTube*. SCRUM en 6 minutos | Metodologías Ágiles.

<https://www.youtube.com/watch?v=HhC75IonpOU>

Ken Schwaber, Jeff Sutherland (2011). *Scrum.org*. La guía de Scrum.

[https://drive.google.com/file/d/19Mv7pa43Pw5aHAVzozXCFdtKm\\_RzhuOI/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/19Mv7pa43Pw5aHAVzozXCFdtKm_RzhuOI/view?usp=sharing)

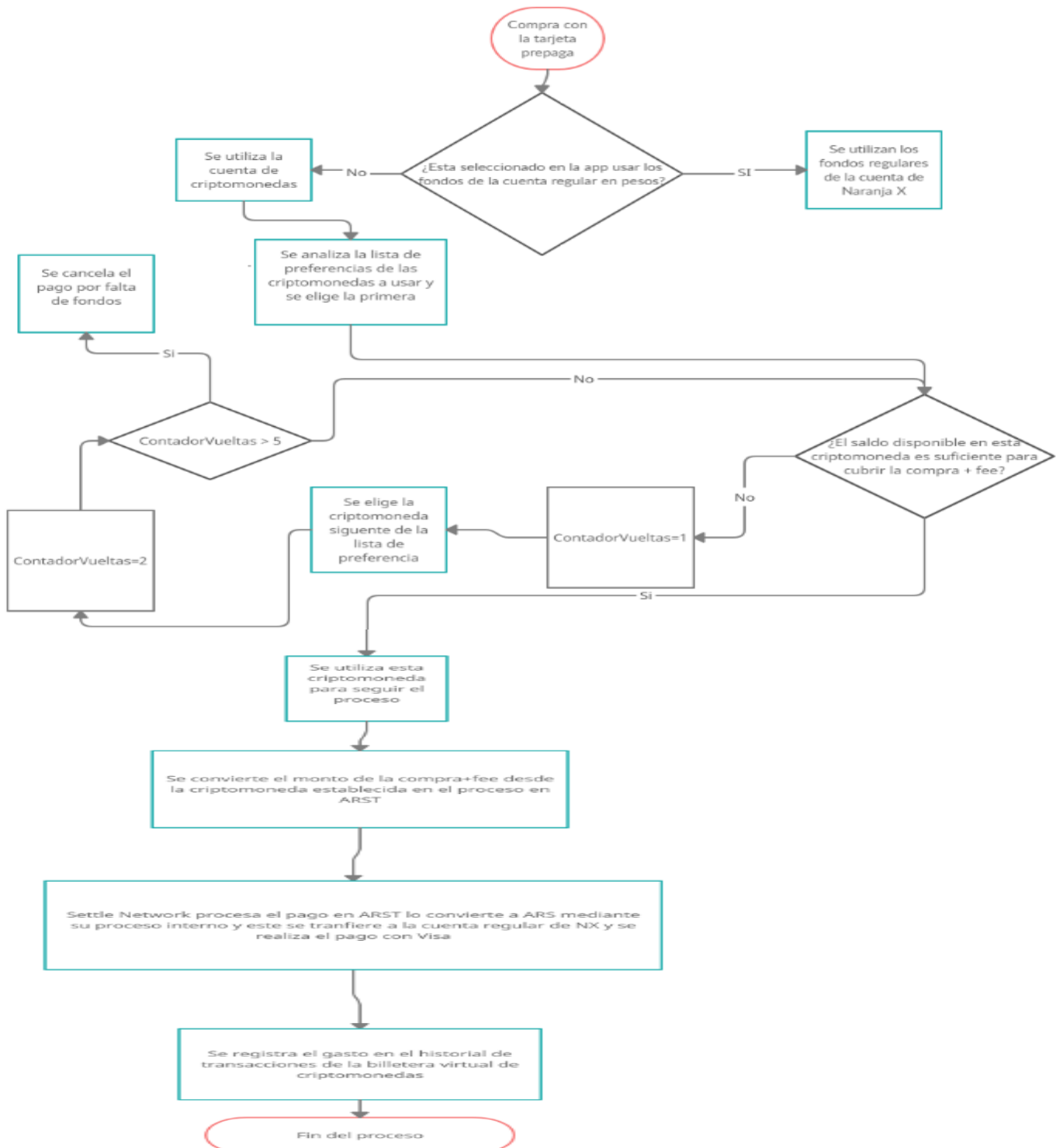
Explicando Scrum a mi abuela.

[https://drive.google.com/file/d/15zWQILhxa-D31z\\_2xZGYuod24\\_rm9NBW/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/15zWQILhxa-D31z_2xZGYuod24_rm9NBW/view?usp=sharing)

FlowersInSpace. Breve introducción a Scrum, caso práctico robot.

[https://drive.google.com/file/d/1KMvK6ok1MbDk0kq68cBLfa\\_ODfUk7Iw/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1KMvK6ok1MbDk0kq68cBLfa_ODfUk7Iw/view?usp=sharing)

### Diagrama de flujo



## Flujo de fondo, VAN, TIR, ROI

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

Trabajamos sobre Naranja X, al tener limitantes de información realizamos el supuesto de que los costos e ingresos de Naranja y Naranja X son proporcionales a los clientes

Todo Naranja engloba 10,000,000 de plásticos emitidos, dentro de los cuales Naranja X tiene 1,000,000

Por lo que suponemos que de los resultados financieros de Naranja el 10% le corresponde a Naranja X

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 NX

La inflación 2021 -2023 es calculada por el REM. 2024 y 2025 se proyecta en un panorama optimista manteniendo valores 2023

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 3

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 (630,000) se tomara como un aumento en los ingresos proporcional a los clientes que ya tiene NX (1,000,000)

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 2023 se considera un avance escalonado en la cantidad de clientes para la mejor realización de el cashflow, buscando 31,500 nuevos cada mes por 20 meses

Se toma como referencia los estados financieros del año 2020 finalizados el 31 de diciembre disponible en el siguiente link

[https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN\\_EEFF\\_\\_\\_IA\\_\\_\\_ICF\\_31.12.2020.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN_EEFF___IA___ICF_31.12.2020.pdf)

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Naranja X"

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>					
Total de ingresos netos	\$ 4.773.068.062	\$ 6.648.883.810	\$ 8.643.548.953	\$ 11.236.613.640	\$ 3.651.899.433
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 1.361.358.960	\$ 4.247.439.956	\$ 345.104.496
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	\$ 4.773.068.062	\$ 6.648.883.810	\$ 10.004.907.914	\$ 15.484.053.595	\$ 3.997.003.929

<b>EGRESOS</b>					
Egresos operativos	\$ 3.247.144.828	\$ 4.523.272.745	\$ 5.880.254.569	\$ 7.644.330.940	\$ 2.484.407.555
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 3.853.378	\$ 5.367.756	\$ 6.978.082	\$ 9.071.507	\$ 2.948.240
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$ 752.102.356	\$ 1.047.678.582	\$ 1.361.982.156	\$ 1.770.576.803	\$ 575.437.461
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ 105.357.605	\$ 79.896.138	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 117.841.282	\$ 229.595.405	\$ 33.869.658

<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 4.003.100.562	\$ 5.681.676.688	\$ 7.446.952.227	\$ 9.653.574.655	\$ 3.096.662.915
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 769.967.500	\$ 967.207.123	\$ 2.557.955.686	\$ 5.830.478.941	\$ 900.341.015
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 269.488.625	\$ 338.522.493	\$ 895.284.490	\$ 2.040.667.629	\$ 315.119.355
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	\$ 500.478.875	\$ 628.684.630	\$ 1.662.671.196	\$ 3.789.811.311	\$ 585.221.660

Inversión a realizar	-566.560.087
Flujo del periodo 1	500.478.875
Flujo del periodo 2	628.684.630
Flujo del periodo 3	1.662.671.196
Flujo del periodo 4	3.789.811.311
Flujo del periodo 5	585.221.660

VAN	1.391.869.277
TIR	139%

ROI	
Beneficios	5.953.903.412
Costos	566.560.087
ROI	951%

Plan de Acción 1	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Detalle de recursos</b>					
Explicado en presupuestos, se asume costo 0					
Total	0	0	0	0	0

Plan de Acción 2	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Detalle de recursos</b>					
Scrum Team	0	\$ 101.823.842	\$ 77.216.370	0	0
Product Owner	0	\$ 3.533.762	\$ 2.679.768	0	0
Total	0	\$ 105.357.605	\$ 79.896.138	0	0

Plan de Acción 3	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Detalle de recursos</b>					
Gastos evento lanzamiento	0	0	\$ 100.000	0	0
Team marketing y customer	0	0	\$ 21.296.184	\$ 41.527.559	\$ 13.496.457
Gasto publicitario	0	0	\$ 96.445.097	\$ 188.067.846	\$ 20.373.202
Total	0	0	\$ 117.841.282	\$ 229.595.405	\$ 33.869.658

En 2025 solo se utilizan tres meses que es hasta donde llega el plan de acción 3

Obtenidos del estado de resultados cierre 31/12/20 y modificados según el supuesto mencionado para NX

Total de ingresos operativos netos 2020	\$ 3.269.224.700
Egresos operativos 2020	\$ 2.224.071.800
Resultado de inversiones en asociadas y	\$ 2.639.300
Resultado por exposición al cambio del	\$ 515.138.600

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024		2025	
	46%	1,46	39%	1,39	31%	1,30	31%	1,30	31%	1,30

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Salarios anual de Plan de acción 2 al 2021	
\$ 73.096.800	Scrum T
\$ 2.536.800	P O

Salarios anual de Plan de acción 3 al 2021	
\$ 17.640.000	Team MyC

El gasto de publicidad se aplica como se explico en el presupuesto y se ajusta por inflacion durante los 21 meses de gasto	
Gasto publicitario relacionado cantidad de clientes 2020	
\$ 54.717.201	