

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Tarjeta Naranja
Planificación Estratégica

Licenciatura en Administración

Barbano Labrador, Gastón Ariel

37635333

Legajo: 37635333

Tutor: Patricia Barrón

Índice

Introducción	3
Análisis del Entorno	4
P.E.S.T.E.L.....	4
Cinco Fuerzas de Porter	10
Análisis interno	13
Aplicación de la Cadena de Valor.....	13
Análisis de Mercado	15
Marco Teórico	18
Diagnostico.....	20
Plan de implementación	21
Objetivos Generales.....	21
Objetivos Específicos	22
Plan de Acción.....	23
Diagrama de Gantt.....	25
Bibliografía:.....	26
Tabla de ilustraciones	
Ilustración 1: Elaboración propia.....	6
Ilustración 2: Elaboración propia.....	23
Ilustración 3: Elaboración propia.....	23
Ilustración 4: Elaboración propia.....	24

Introducción

En el presente escrito se desarrollara el caso de Naranja, una empresa del sector financiero. En éste, se desarrollara una planificación estratégica donde se establecerá una ampliación de servicios con el objetivo de posicionar a la empresa como la compañía líder en un nuevo mercado digital que se encuentra en el inicio de la tendencia notablemente alcista, apegándose a su norte como organización: la era digital, y lograr así, un aumento en la rentabilidad general de la compañía.

Naranja es una empresa que aloja su casa central en Córdoba pero con presencia en todas las provincias del territorio argentino. Con más de 51 años de existencia, dio sus primeros pasos de la mano de sus socios fundares David Ruda y Gerardo Asrin en el año 1969. Para aquel entonces ambos socios fundan una casa de deportes llamada “Salto 96”. Debido a la creciente demanda comienzan a cobrar parte de sus ventas con las primeras cuentas corrientes.

Su espíritu emprendedor los llevo a impulsarse por el mundo del crédito financiero, logrando una red de comercios aceptaran e incorporaran su producto como medio de pago: “la tarjeta naranja”. Con el correr de los años logran acuerdos realmente importantes y decisivos para el crecimiento de la empresa como lo fue el acuerdo con Galicia que le permitió a Naranja ofrecerles a sus clientes otra gama de servicios y beneficios. Por su parte, el acuerdo con VISA, MasterCard y American Express fue lo suficientemente importante como para justificar el crecimiento sin igual que obtuvo la empresa.

El éxito fue tal que lleva a la compañía en el año 2017 a realizar un cambio de imagen y también de sus productos ofrecidos para llevar el nombre de la actualidad: “Naranja”.

Hoy se desenvuelve en el rubro financiero donde concentra su principal ingreso por la venta y uso de las tarjetas de crédito. Además, ofrece otra gama de productos y servicios como prestamos, seguros, viajes, tiendas digitales, entre otros. Con una excelente respuesta por parte del cliente, tiene una facturación de \$5700 millones al año. Posee una cartera de más de 4,5 millones de clientes y más de 9.000.000 de tarjetas de crédito activas.

La finalidad de este trabajo es ofrecerle a la empresa una idea de negocio basada en una alianza estratégica con Exchange de criptomonedas para lograr una ampliación de su

cartera de productos y de a nivel nacional e internacional. El objetivo es lograr captar una mayor cuota del mercado al ofrecerle a los clientes activos y a los potenciales la posibilidad de gestionar su dinero con un nuevo y potente activo financiero.

Este surge luego de llevar a cabo un exhaustivo análisis del sector, donde se puede identificar una clara tendencia en crecimiento de la tecnología digital en materia de uso, productos ofrecidos, alcance, demanda y nuevas oportunidades.

El sector financiero se encuentra en un momento de alta volatilidad y mucha incertidumbre donde la principal amenaza se encuentra en acontecimientos mundiales y nacionales en materia de política y economía. En el plano nacional, con tasas de interés muy altas hace que el acceso al crédito por parte de las personas sea complejo, caro y esté disponible para muy pocos. Ya en el plano internacional, las tasas de interés están en niveles bajos que no se veían desde el año 2014. Esto sumado a los estímulos de paquetes económicos aplicado por los gobiernos hace que la impresión de dinero genere niveles inflacionarios superiores a los aceptados por el mercado. Trae como consecuencia que las empresas como las personas coloquen su dinero en otros activos refugio como el oro, plata, commodities y ahora las criptomonedas.

A pesar de que el sector este atravesando momentos de continuo cambio de reglas, medidas, políticas, etc. Identificamos un sinfín de oportunidades para que la compañía no solo pueda sortear todas los problemas que puedan presentarse, sino que además, pueda lograr un crecimiento en el mercado, rentabilidad y sobretodo, poder ser pionera en un rubro que está dando sus primeros y agigantados pasos.

Entendiendo el contexto nacional e internacional, la presente propuesta intentara otorgarle a Naranja la planificación y herramientas para salir al mercado con una propuesta disruptiva pero fiel a su “leitmotiv” de ser la empresa líder en la era digital. Atacaremos una parte de sus clientes concentrándonos en un nuevo servicio de adquisición y aceptación como medio de pago de criptomonedas, con un potencial crecimiento sin igual.

Esta propuesta ha expresado su éxito en empresas como PayPal, Skill que decidieron ser pioneros en la nueva revolución digital logrando como resultado una mayor participación en el mercado de criptomonedas, nuevos clientes y mayor rentabilidad con perspectivas de crecimiento a largo plazo. Luego de aplicar estas medidas, ambas empresas capitalizaron las mismas con un crecimiento considerable en sus clientes y su

cotización en bolsa. Ambas, introdujeron a sus servicios de billetera virtual, la posibilidad de operar con criptomonedas. Lo que las volvió un nexo necesario para muchas operaciones financieras que tuvieran que realizarse bajo esta modalidad.

Estas dos empresas, además, son aceptadas para funcionar como medio de pago en miles de comercios digitales en gran parte del mundo. Por lo que se consideran empresas modelo para el tipo de organización que se está analizando.

Análisis del Entorno

A fines de entender el contexto en donde se desenvuelve Naranja, se lleva a cabo un estudio que analice el Macro entorno para comprender el escenario en el que se desenvuelve la misma y el Micro entorno para evaluar cómo su desempeño como organización.

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

La herramienta que se utiliza para realizar el análisis Macro es PESTEL.

Político:

Crisis sanitaria: El 20 de Marzo del año 2020 en Argentina, el Presidente de la Republica anunciaba la decisión de que el país debía realizar una cuarentena absoluta de Fase 1, incluyendo a personas y empresas. A raíz de la pandemia mundial por COVID-19, deben concentrar sus recursos en preparar a la nación para enfrentar al virus.

El sector financiero sufrió pérdidas millonarias a nivel mundial en la medida en que los países del mundo fueron tomando la decisión de frenar la industria y el movimiento social. Argentina no fue la excepción donde se registraron caídas en el nivel de actividad del 10% del PBI (CRONICA, 2020), posicionándose entre los países con mayor caída a nivel mundial, donde se estima que la caída promedio producto de la pandemia es del 6 % a nivel mundial.

La administración de los periodos de cuarentena afectó a la gran mayoría de empresas sin importar su tamaño. Miles de personas perdieron o suspendieron su fuente laboral, empresas que cerraron en quiebra, etc. Esto provoca un desanimo a nivel poblacional que le genera al gobierno poco margen de error en su gobernabilidad.

Los resultados que se obtuvieron fueron alarmantes, con niveles de pobreza llegaron al 42% (Ámbito Financiero, 2021), Desocupación del 11% (INDEC, 2021). Datos que complican mucho el panorama por delante que tiene el gobierno para revertir la situación.

Elecciones: El país tiene elecciones legislativas en 2021 y el gobierno debe saber administrar tanto la pandemia como el nivel de actividad de la economía para encontrar un sostén y mantener a su electorado.

Las últimas 3 elecciones presidenciales, incluyendo las PASO de Agosto del 2020, presentaron contextos de alta volatilidad, donde la divisa extranjera se devaluó en más de 50% al día después de conocido el resultado. Lo que pone alerta a la población sobre como cubrir su capital ante este tipo de escenarios. Se estima un contexto similar que aumentara con creces la demanda de activos financieros para lograr tal fin. El sector puede verse beneficiado en términos de penetración y número de clientes.

Económico:

Medidas económicas:

- Cepo: Argentina mantiene un cepo cambiario desde las elecciones primarias presidenciales que no les permite a los argentinos comprar más de USD 200 mensuales, luego del cambio de gobierno se endurecieron las restricciones del cepo logrando que muy pocas personas físicas y jurídicas tengan acceso a la divisa extranjera.
- Impuesto a la compra de divisas: Además del cepo, el gobierno decidió aplicar un impuesto a la compra de moneda extranjera para desalentar la demanda del activo a fin de controlar la pérdida de reservas del BCRA. Este impuesto está compuesto por un 30% y un 35% que es retroactivo logrando un 65% de impuestos sobre la cotización del dólar oficial, conocido como “dólar solidario”.
- Impuesto al uso de dólares electrónicos (Facebook): Las restricciones no solo alcanzan a la adquisición de divisas físicas, sino también a su consumo virtual. Esto afecta considerablemente la operativa del marketing digital y el comercio ecommerce que fueron sin dudas de los sectores más beneficiados en periodos de pandemia porque esa medida repercute inmediatamente en su estructura de costos, produciendo aumentos exponenciales de precios y por ende, caída en la demanda.

Este conjunto de medidas provocó que el acceso a la moneda extranjera sea realmente difícil, lo que hace que se desarrolle el mercado paralelo donde expresa la cotización de su operación en lo que se llama como “dólar blue”. En un contexto donde la demanda de dinero cae, la pérdida de salario real (en dólares) y pérdida del valor de capital, los argentinos demandan otros activos para poder cubrir sus ingresos y proteger sus ahorros.

Emisión monetaria: *“Hasta principios de agosto, nuestro Banco Central llevó inyectados en la economía la suma de \$1,5 billones. Esto es 85% en comparación con todo el año 2019. La caída de la actividad económica de los últimos seis meses nos lleva a enfrentar una economía donde el “circulante del dinero” (el número de veces que un billete pasa de manos de una persona a otra) se contrae fuertemente. Es por ello que el BCRA decide “compensar” esa menor circulación de dinero, con una mayor cantidad de dinero en la economía “.* (Alejandro Balbo – El Economista 2020).

La manera que encuentra el gobierno para cubrir el déficit fiscal agravado por la cuarentena nacional, es con la emisión de dinero. Además de los efectos a mediano y largo plazo que esta medida genera en materia de inflación, logra que crezca la caída de demanda de dinero. El dato de inflación mensual de marzo 2021 fue de 4,8% (EL PAIS, 2021), anualizada nos arroja una inflación anual de 54%. Considerando este escenario, es muy probable que se alimente la demanda de activos refugio como el dólar y que se acrecenté la caída en la demanda de dinero nacional. Otra cuestión a remarcar es que la apertura comercial aumenta la circulación de dinero y, teniendo en cuenta la inyección de liquidez que se le agregó a la economía durante el periodo antes mencionado, la inflación será una vez más una variable más que relevante a la hora de tomar decisiones financieras.

PBI: En materia de PBI, Argentina tuvo una de las mayores caídas en el nivel de actividad del mundo. Muy por debajo de las caídas que presentaron países vecinos como Chile y Uruguay. Esto deteriora la capacidad productiva del sector privado y también la recaudación fiscal por parte del Gobierno, complicando el panorama para hacer frente a los vencimientos de pagos que tiene por delante de su mandato.

Reservas del BCRA:



La caída en las reservas del BCRA preocupa y lleva al gobierno a tomar mayores restricciones con la divisa extranjera complicando aún más el proceso productivo de muchas empresas y haciendo más complejo el manejo de las inversiones y ahorros por parte de la sociedad y empresas.

Social:

La situación del país en materia económica motivo a la sociedad a analizar otros activos financieros donde encontrar posibilidades de renta o de reserva de valor. Los argentinos encontraron en las criptomonedas una opción de cubrir su capital y de lograr un rendimiento bastante interesante en relación a las demás opciones que ofrece el mercado bursátil argentino. Esta tendencia de a poco deja de ser tema de pocos para ser una charla cotidiana en la gran mayoría de los argentinos. Esto, sumado a los niveles inflacionarios a los que se enfrenta un inversor o ahorrista, el contexto político en el que el sector privado no encuentra confianza, el acceso a las divisas extranjeras hacen que la sociedad encuentre en las criptomonedas como Bitcoin una opción viable y en la mayoría de los casos, rentable a pesar de los niveles de volatilidad que presentan estos activos en particular.



Como muestra el grafico, el consumo de criptomonedas en pesos argentinos en el tramo Enero 2018 a Abril 2020, tuvo un incremento superior al 1000%. Esto nos marca una tendencia de crecimientos exponenciales, en donde la empresa puede tomar la

oportunidad de ofrecerle a sus usuarios la opción de adquirir a través de sus plataformas algunas criptomonedas como Bitcoins, Ethereum, Ripple, ZRX, XLM, DAI, entre otras.

Tecnológico:

Tecnologías digitales: Los servicios bancarios y financieros se comenzaron a demandar por un tamaño importante de la sociedad de manera digital y remota. Las entidades bancarias y financieras tuvieron que transformar gran parte de sus procesos en gestiones digitales de autogestión del cliente. La oportunidad en las empresas financieras se encuentra en captar este espacio en el mercado migrando las gestiones presenciales a la tecnología digital. En el año 2021 la sociedad puede realizar prácticamente cualquier operación financiera desde una página web o una APP. La empresa comprende esta tendencia y toma la decisión de atacar este mercado en vías de desarrollo.

El sector financiero se vio beneficiado ante la imposibilidad por parte de las personas de realizar operaciones de manera presencial. Si bien el sector estaba siguiendo la tendencia, la situación de cuarentena encontró en aquellos clientes escépticos al uso de la tecnología, una necesidad.

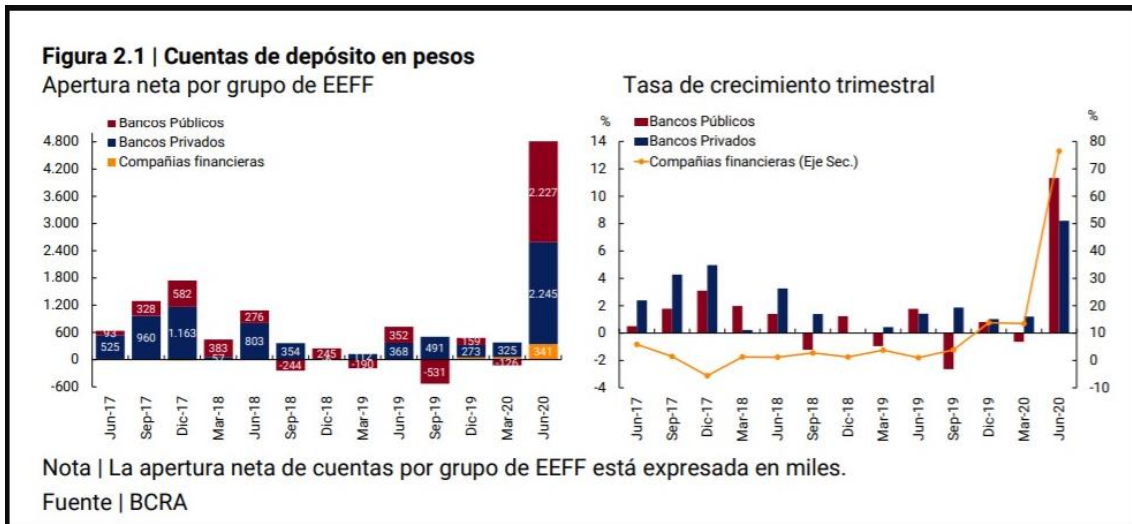


Imagen 2

“El BCRA confirmó hoy un récord de apertura de 4,8 millones de nuevas cuentas bancarias en pesos durante el segundo trimestre, en coincidencia con el primer tramo de la pandemia de coronavirus, cuando se canalizaron programas de ayuda social y se expandieron los pagos electrónicos.” (BCRA, 2021)

Ante este aumento exponencial de la cuota de mercado, cualquier empresa que decida participar del mercado deberá contar con herramientas digitales más que importantes como:

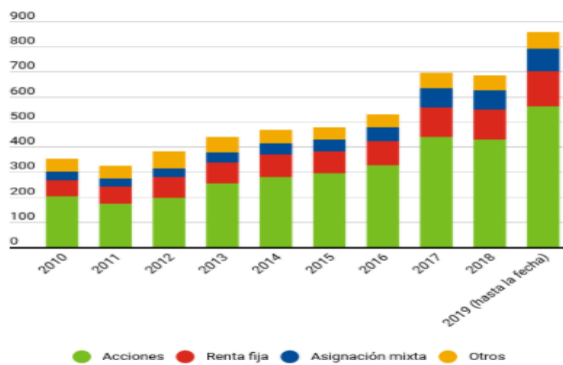
- **Marketing digital:** Debido a que el acceso al mercado disponible se encuentra por medio de plataformas digitales y redes sociales el sector concentró sus medios de publicidad a través de estos. El desarrollo tecnológico en materia publicitaria encontró su auge debido a sus excelentes resultados en términos de efectividad, bajos costos y alcance. Las compañías financieras como Brubank, Uala, Binance, en este escenario encontraron como oportunidad la reducción de costos para ofrecer los mismos y mejores servicios que las ofrecidas por entidades bancarias. El sector concentró sus recursos en realizar una buena gestión de marketing digital para lograr penetración en este mercado. Este segmento de aperturas de nuevas cuentas bancarias fue capturado en un 77 % precisamente por compañías como las anteriormente mencionadas, dejándole un 11 % a los bancos públicos y un 8% a los bancos privados. (BCRA, 2020).

- Big Data: Si tomamos como referencia la apertura de cuentas en el trimestre analizado, se puede dimensionar la gran cantidad de datos que se debe almacenar, analizar y procesar en información. Esta herramienta le permitirá a las compañías conocer a sus clientes, saber sus preferencias, sus conductas como usuarios, necesidades, etc.
- Modelos de fidelización: La forma retener este segmento de mercado es a través de la experiencia que tiene el cliente a la hora de solicitar el servicio. Los usuarios demandan que las gestiones sean simples, rápidas y seguras. Para ello, el sector cuenta con herramientas tecnológicas para ofrecer prácticamente cualquier gestión a través de un celular en cualquier parte del mundo.

Ecológico:

El sector financiero va tomando consciencia de la importancia que tiene el desempeño de las compañías para con el medioambiente. Se van creando mercados de mayor interés

Creciente interés
El interés en la inversión sostenible está en aumento, y la mayor proporción de esa inversión se destina a acciones.
(Miles de millones de dólares de EE.UU.)



Fuentes: Bloomberg Finance L.P., y cálculos del personal técnico del FMI.
Nota: Se refiere solo a fondos con mandatos ESG, pero el universo de fondos que utilizan principios ESG es significativamente mayor.

en invertir en compañías que son ambientalmente responsables. Se desarrollan venta de activos que tienen como finalidad:

“...con la expectativa de que a las empresas que «hacen el bien, les va bien», las nuevas estrategias se centran en características positivas de las sociedades, tales como relaciones sólidas con los accionistas, normas

mínimas sobre medio ambiente o seguridad o compromisos de inversión en actividades sostenibles.” (DEALOGIC, 2019)

Legal:

El gobierno nacional con el propósito de mejorar su recaudación impositiva tomo como medida el aporte por renta financiera que grava las ganancias obtenidas por la operativa con activos financieros. Esto suma a la lista de regulaciones que sufre el sector financiero

a la hora de poder operar y elegir el activo adecuado teniendo en cuenta el nivel de tributo que se pagará por la adquisición y ganancia potencial que se obtendría de este.

“En el listado de inversiones que todavía pagan renta financiera se puede agrupar, por un lado, las que pagan un 15%. Esas son: la compraventa de ADRs y títulos públicos extranjeros (salvo Brasil y Bolivia), la enajenación de obligaciones negociables en Argentina en pesos o dólares sin oferta pública, cualquier Obligación Negociable en el exterior y monedas digitales. Luego hay otras inversiones que pagan un 7%, que son: intereses o rendimiento de acciones en pesos con cotización y los intereses de ADRs en dólares y fondos fiduciarios” (Mariano Boettner – INFOBAE, 2021)

Producto de la pandemia, también es importante tener en cuenta en este aparatado la nueva ley de teletrabajo, considerando que el sector financiero encontró una oportunidad el teletrabajo para continuar funcionando y con costos considerablemente menores. Tenemos empresas como Mercado Libre que participan en el sector que tuvo el 92% de su fuerza laboral trabajando bajo la modalidad “home office”.

La ley 27.555 regula cuestiones referidas a la presencialidad, derechos y obligaciones, elementos de trabajo, capacitaciones, jornadas, etc. La autoridad encargada de la aplicación de la misma será El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación

Podemos concluir en que el contexto externo muestra una clara tendencia por parte del mercado en esta nueva revolución digital en la que los consumidores llegan, en primer lugar, por el atractivo que presentan estos activos en materia de rentabilidad y propaganda, pero en Argentina hoy se volvió una alternativa para combatir el escenario inflacionario y de mucha incertidumbre política. A pesar de los niveles de volatilidad que presentan las criptomonedas, la sociedad se interesa en ellas por su fácil adquisición, operativa y practicidad. Se puede considerar una tendencia que se encuentra en su inicio, aquellos participantes del sector que quieran aprovecharla, deberán concentrar sus recursos en satisfacer todas las demandas por parte de los consumidores y penetrar el mercado con un servicio seguro, barato y de excelente calidad.

Cinco Fuerzas de Porter

Para realizar el análisis del micro entorno del sector financiero, se procederá a utilizar como herramienta llamada las cinco fuerzas de Porter.

Poder de Negociación de Clientes:

El poder de negociación de los clientes se concentrara en la exigencia por parte de estos hacia los costos en materia de comisiones, aranceles, intereses y mantenimiento, pero el punto fundamental en el que hará hincapié el cliente es en la calidad brindada en los servicios prestados. Teniendo en cuenta la aparición de nuevos jugadores al mercado que vienen con una estructura de costos y producción totalmente distinta concentrando su actividad en ofrecer servicios financieros brindados prácticamente en su totalidad de manera digital, llegándoles a los clientes a costos mínimos relativamente, esto hace que los clientes a la hora de decidir si abrir una nueva cuenta lo exigirá hacerlo de manera gratuita.

El perfil del cliente en el que se concentra Naranja, es un cliente que espera sentirse escuchado, apoyado y seguro con la compañía. Buscará constantemente mejoras tanto en los servicios como en la calidad de la atención prestada.

Otro aspecto que demandaran los clientes se concentrara en la facilidad de uso de las plataformas o aplicaciones que se utilicen. El costo de sustituir el servicio es nulo, por lo que los clientes pueden utilizar o cambiar de empresa rápida y sencilla.

Rivalidad entre empresas:

Se puede afirmar que el nivel de rivalidad entre los competidores actuales del mercado es alta. La creciente demanda por las aperturas de cuentas durante el año 2020 demostró que las empresas iniciaron estrategias de penetración de mercado reclamando todas sus porciones de la torta.

Existen varias empresas que pueden ofrecer un servicio de similar calidad:

- Mercado Pago
- Ualá

- Modo (bancos públicos y privados)
- PayPal (billetera virtual)
- Skrill (billetera virtual)
- Binance (Exchange)

Estas deberán poder brindarles a los clientes las opciones de adquirir activos financieros como criptomonedas, divisas, fondos de inversión, opciones, bonos, etc. También deberán asegurar que se puedan servir de como medio de intercambio. Para diferenciarse deberán poder operar al menor costo posible y que pueda utilizarse en la mayor cantidad de lugares.

Poder de negociación de los proveedores:

Teniendo en cuenta que Naranja posee métricas para el control de los estándares de calidad y desempeño por parte de los proveedores y sumado a que es la empresa que cuenta con una porción importante del mercado, lo que hace que su demanda sea alta, podemos afirmar que el poder de negociación que tiene la compañía para con los proveedores es alta. Esto, si nos referimos al segmento de proveedores que abastecen de insumos para la operativa comercial de la empresa.

En cuanto a la adquisición de dinero, si bien Naranja es una compañía líder en el rubro, no tiene mucho poder a la hora de exigir una tasa de interés competitiva. Ya que la misma esta sesgada por muchas variables donde la empresa no tiene control o inferencia, como lo son medidas gubernamentales, instrumentación de política económica por parte del BRCA, etc.

Amenaza de nuevos competidores:

Teniendo en cuenta que quedó demostrado que el sector financiero puede operar en la mayoría de sus facetas con tecnología digital sin necesidad de instalaciones, personal, logística de movilidad de dinero en efectivo, etc. Podemos afirmar que las barreras de ingreso son bajas comparadas con las que ofrecía el sector hace menos de 10 años. La cuarentena aceleró un proceso de migración digital, que si bien venía gestándose, marco un escenario donde las empresas tuvieron que tener un accionar rápido para captar esa creciente demanda anteriormente marcada y estableció un proceso de operativa que llevo para quedarse.

“Hoy por hoy es mejor invertir en el modelo de fondeo colectivo que en medios tradicionales como las instituciones bancarias. Las fintech lograron que ya no haya barreras en el mercado para la explosión de las finanzas digitales.” (iProUP – 2020)

Las empresas ante este escenario de creciente demanda y con bajas barreras deberán diferenciarse en cuanto a su calidad de servicio como en sus costos para contrarrestar esta amenaza de aparición de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos:

En este apartado podemos diferenciar los distintos tipos de sustitución que pueden sufrir los servicios que ofrece la compañía. Si nos concentramos en el mercado de las tarjetas de crédito, Naranja es la empresa número uno en cuanto a cantidad de clientes y comercios que utilizan el servicio y las empresas que le compiten hoy se encuentran consolidadas. Por lo que podríamos advertir que en este aspecto la amenaza es baja.

Si nos concentramos en los demás productos que ofrece la firma como son los préstamos personales, receptores de compras con tarjeta (NPos), billeteras digitales, etc. El panorama es completamente distinto, en este sentido la amenaza es alta. Existen numerosas empresas que comercializan los mismos productos y algunas poseen servicios financieros que hoy Naranja no brinda, como es el caso de constituciones de plazos fijos, activo que las empresas competidoras sí ofrecen. Anteriormente mencionamos que el costo de sustituir el servicio de Naranja por otro ofrecido por alguna compañía de mercado es realmente bajo para los clientes. Consideramos que aplicar un buen método de fidelización sería importante para controlar la cuota de mercado con la que se hizo Naranja para apalancar así los objetivos de penetración que se proponga.

Consideramos que al aplicar la propuesta de permitirles a los clientes a través de la billetera virtual Naranja X, el hecho de poder adquirir y comercializar criptomonedas le dará ese sello distintivo o al menos pionero para poder fidelizar y captar gran parte de la cuota de mercado que hoy el panorama ofrece.

Análisis Interno

Para realizar el análisis interno de la compañía se procede a utilizar a herramienta de Cadena de Valor

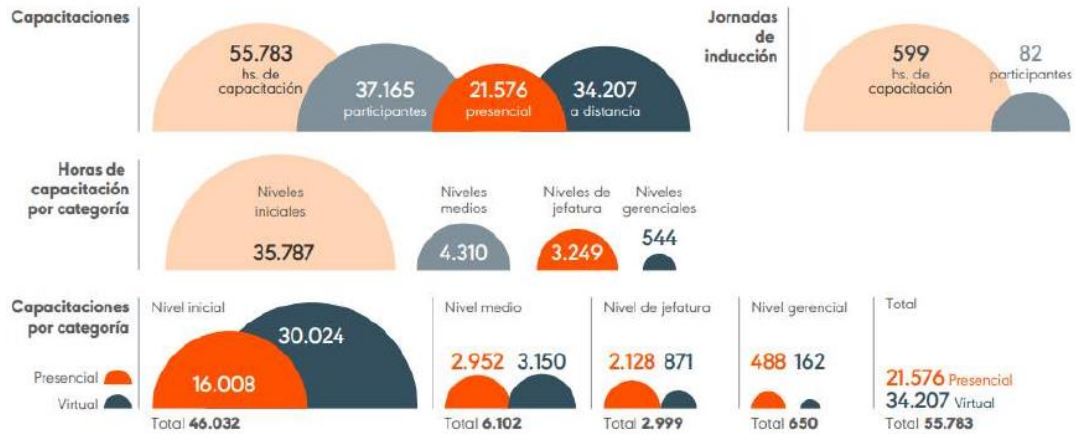
Aplicación de la Cadena de Valor

Actividad de Soporte:

- Infraestructura de la empresa: La compañía cuenta con presencialidad en todas las provincias del país, con un plan de expansión todavía desarrollándose con el objetivo de estar cada vez más cerca de los clientes. A su vez, se están implementando las “Sucursales del Futuro” donde la atención se ajusta con la interacción digital para resolver gestiones o consultas por parte de los clientes. En este sentido, Naranja alinea su visión y misión con el desarrollo de su plan de negocios brindándole al cliente una experiencia diferente a la hora de acudir a sus instalaciones. Para un mediano o largo plazo, el objetivo de la firma es reducir al mínimo la concurrencia de los clientes a las sucursales para poder migrarlos a las gestiones digitales por los ya mencionados beneficios en términos de costos y sanitarios en este contexto de pandemia.
- Dirección de los Recursos Humanos: En este apartado, consideramos resaltar que Naranja en el año 2019 consiguió el 2do puesto en el ranking internacional Great Place ToWork (GPTW) que premia a los mejores ambientes laborales del mundo y el país en este caso. Esto se logra con un eficiente uso del manejo de los recursos humanos. Se toma como política para la contratación que los empleados cuenten con distintas miradas sistémicas sobre un mismo problema, valora las destrezas en términos de liderazgo, manejo y trabajo en equipo, orientación enfocada en el cliente, etc.

Cuenta con mapeos de talentos internos ofreciendo posibilidades de ascenso y desarrollo dentro de la empresa. Tienen completa libertad para plantear mejoras, ideas o puntos de vista.

Tiene un mapeo de las horas y recursos invertidos en capacitación de personal. Esto de la una ventaja considerable al contar con personal capacitado, sin resistencia al cambio y motivado para enfrentar todo tipo de contexto que el



Fuente: Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9uf80>

ambiente externo le plantee.

Fuente: Canvas 2021

- **Desarrollo Tecnológico:** En este apartado, Naranja inteligentemente pudo concentrar sus recursos para aplicar un desarrollo tecnológico que les permita participar de la nueva tendencia de la era digital. Cuenta con un estricto control en materia de seguridad financiera con el que cuida fraudes financieros, anticorrupción, prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

“En el marco del plan estratégico IT2022, la Dirección de Sistemas reformó la arquitectura tecnológica con el objetivo de ganar escalabilidad, estabilidad y seguridad. Esto incluyó la migración al Cloud de AWS de todas las aplicaciones de Naranja que dan soporte a los canales de interacción con los clientes. Se expandió una nueva composición de soluciones tecnológicas fundadas en servicios en la nube, integración, automatización, monitoreo proactivo y herramientas de ciberseguridad, entre otras novedades.” (CANVAS 2021)

Actividades Primarias:

- Logística interna: La compañía desarrolla sus actividades dividida en tres partes, la atención presencial en sucursales y comercios amigos que la ejerce el personal de atención al cliente y encargados del área comercial. La otra parte se desarrolla desde el plano tecnológico, donde se gestionan las consultas o procesos digitales. Gran parte de estas tareas la desarrolla el área de sistemas en conjunto con el área de desarrollo. Por último, tiene parte de sus procesos como es el de cobranzas donde Naranja opta por tercerizar esta actividad esencial en su cadena de valor a empresas de Call Center distribuidas en la provincia de Córdoba en su mayoría.
- Operaciones: Las principales operaciones de la compañía se dividen según el servicio que presta. Ya sea, de consumo de crédito, préstamos, NPos, Naranja viajes, Seguros etc. Para los primeros, ya lo definimos en el apartado anterior. Esta gestión se desarrolla principalmente dentro de las plataformas digitales que brinda la firma.
- Logística Externa: Esta parte del proceso en la cadena de valor básicamente lo realiza el personal de control. Es parte de la dotación que se encarga de visitar a los comercios amigos para apalancar las publicidades en los comercios y beneficios otorgados por parte de la firma.
- Marketing: El plan de marketing y las consecuentes acciones tomadas por parte de la empresa lo realiza el personal del área en cuestión. Se realizan planes a corto, mediano y largo plazo. De hecho, la compañía tiene un horizonte visual de como espera posicionar la marca para el año 2022. El foco está puesto en digitalizar la mayor cantidad de procesos y las acciones de marketing rondan en base a esto. *“Se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales”.* (CANVAS 2021)

- Servicio Postventa: La empresa cuenta con una excelente comunicación con los clientes. Realiza encuestas de manera periódica y los resultados de las mismas sirven como marco de planificación del plan de acción a tomar a raíz de los mismos. Cuenta con un mapeo general llamado “la voz del cliente” que le sirve a Naranja para conocer aún más los deseos del cliente a la hora de solicitar o utilizar el servicio. Para fidelizar a los clientes, Naranja opta por utilizar un canal de índole “amistosa”. Fomenta la cultura interna de ser “fanático de los clientes”, esto le da la sensación al cliente de sentirse acompañado, escuchado y ayudado haciendo que sea muy probable la renovación del vínculo.

Entendemos que Naranja cuenta con una excelente posición en el mercado, con recursos humanos altamente capacitados y con altos niveles de adaptación al cambio. Por su parte, cuenta con una clientela firme y que se acrecienta con el tiempo, producto de su política de trato para con los mismos y seguridad a la hora de brindar los distintos tipos de servicios. Consideramos que Naranja puede penetrar en mercado con su producto Naranja X ofreciéndoles a los argentinos la posibilidad de operar con un activo evidentemente demandado y necesitado debido al contexto. El hecho de que sea Naranja la empresa que lo ofrezca, creemos que brindara la seguridad necesaria para que los clientes se decidan a introducirse en estos nuevos activos y, por ser la empresa líder, también dará lugar a la competencia a tomar acción y realizar la misma maniobra.

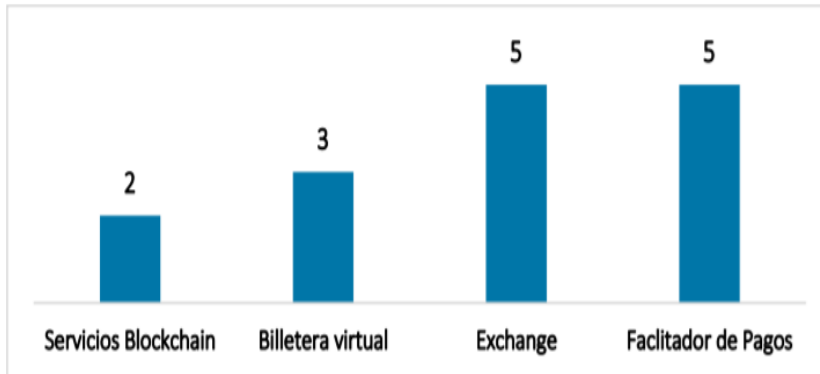
Análisis de Mercado

A la hora de realizar el análisis de mercado es importante conocer cuál es el potencial o el atractivo de este nuevo mercado.

Como se mencionó en el análisis PESTEL, es notable el crecimiento en materia de participación que tuvieron las billeteras virtuales y el interés por parte de los argentinos en las criptomonedas. Se basa el presente análisis fundamentalmente en un estudio realizado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) donde se realiza un análisis exhaustivo y puntual de las fintech que operan en Argentina.

Las fintech que operan en el país, se dedican a abastecer de diferentes servicios a sus usuarios:

Servicios ofrecidos por las Fintechs del sector (cantidad de casos)



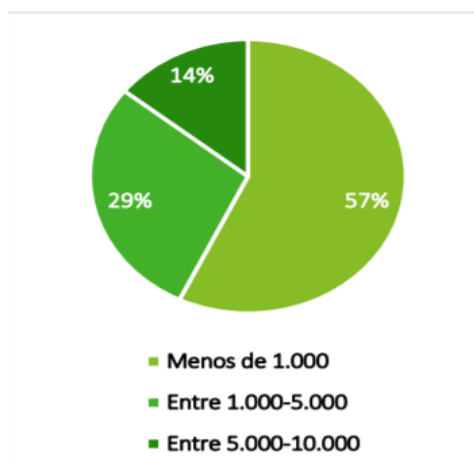
Fuente: Deloitte, 2020. EEF20.

Este análisis realizado por la consultora DELOITTE (2020) en un estudio sobre las fintech en argentina, nos muestra los servicios que se ofrecen por parte de

estas a los consumidores.

Es importante señalar en donde se encuentra actualmente la empresa, que servicios brinda y cuales aún no. Podemos afirmar que hoy Naranja X ofrece servicios de Billetera Virtual y Facilitador de Pagos. Si bien es cierto que por un momento funciono como Exchange, donde les permitía a los usuarios poder adquirir dólares estadounidenses, producto de las restricciones mencionadas en las variables políticas, dejo de ser una opción tanto para la empresa como para los consumidores. Por lo que hoy la APP no brinda todos los servicios demandados por parte del mercado.

Transacciones diarias en las plataformas de las empresas encuestadas



Seguindo con el estudio realizado por el BID, podemos observar el flujo de transacciones que ocurren en las empresas encuestadas, este segmento encuestado constaba de empresas con una capitalización similar a la de Naranja, por lo que es útil el dato. El atractivo del mercado de criptomonedas es que sirve como reserva de valor en algunas oportunidades y como oportunidad de inversión en otras.

Confiamos en que de adherirle esta alternativa a Naranja X, contaremos con nuevos usuarios interesados que operarán con la APP y

aumentara el volumen de transacciones en otros servicios como Tienda Naranja (Deloitte – 2020)

De esta manera, le daremos el potencial a Naranja X para funcionar como una fintech completa en materia de servicios prestados.

A propósito de ello, se considera oportuno señalar algunos datos que esclarecerán el negocio que se plantea llevar a cabo.

En los balances presentados por Naranja para el 3er trimestre del año 2020, se reporta un aumento de 600.000 nuevos usuarios digitales entre Enero del año 2020 y Septiembre del mismo año.

Por su parte, Tienda Naranja alcanzo una facturación del \$742 millones entre Julio y Septiembre que concentro más del 50% de las ventas de ese trimestre.

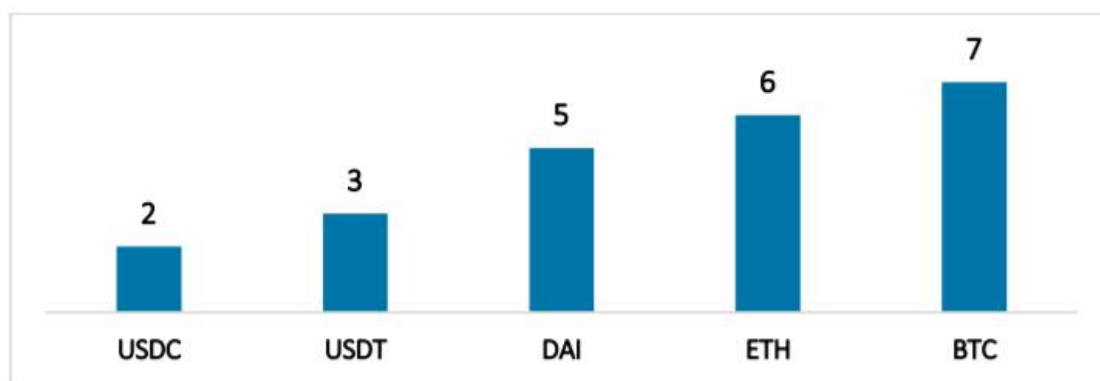
Con esto queremos señalar lo potente que es el impacto que tiene la adquisición de nuevos clientes en el uso de los demás productos y su repercusión en el nivel general de ventas. (Estados Financieros Consolidados 3er Peridodo – CANVAS 2021).

La oportunidad de mercado que se le presenta a Naranja es captar parte de la demanda creciente que presenta el sector, con el objetivo de aumentar la cantidad de nuevos clientes que consecuentemente acrecentarán las transacciones que se realizaran con la APP que traerá como resultado un aumento en el nivel general de ventas.

Para comenzar, se buscará operar con aquellas criptomonedas que presenten mayor volumen de capitalización para brindarles a los clientes un activo con mucha liquidez como el tan demandado dólar.

Las monedas más demandadas y adquiridas según la encuesta mencionada del BID:

Criptoactivos digitales aceptados en las plataformas de las empresas³⁰



Fuente: Deloitte, 2020. EEF20. Expresado en cantidad de respuestas, permitiendo más de una respuesta por empresa encuestada

Para el caso de las criptos USDT y DAI tienen la particularidad de operar en simetría con el valor del dólar, es decir, 1 USDT o DAI = 1 dólar estadounidense. En todo momento, por lo que su costo en pesos de adquisición será significativamente parecido al valor de la moneda extranjera en el momento de adquirirla. Esto les brindara a los clientes la oportunidad de adquirir un activo con prácticamente las mismas características que el dólar, pero con muchas menos restricciones y límites. A su vez, una vez adquiridas dichas criptomonedas, pueden transarse con las demás que si presentan volatilidad. Esto les dará la oportunidad a aquellos inversores que busquen rendimientos más interesantes que los ofrecidos por los activos financieros que se operan hoy en el mercado argentino.

Compañías como PayPal y Skrill, usadas como empresas modelo en el presente trabajo, obtienen ingresos por la transacción de estos activos cobrando entre un 2 y 3% de comisiones por operación. Lo que hace que el negocio se concentre en tratar de generar un mayor nivel de operaciones realizadas tanto para la compra como para la venta de criptomonedas.

Es importante remarcar que, la competencia está creciendo en materia de apertura de nuevas cuentas, pero no está innovando en el rubro de criptos, por lo que, de lograrse realizar el proyecto, consideramos que puede ser una ventaja competitiva significativa por sobre la competencia.

Marco Teórico

Para este trabajo, los temas están basados en investigaciones y opiniones de diferentes autores que nos servirán de sustento para plasmar y elaborar una planificación estratégica.

Planificación Estratégica:

Esta herramienta de gestión nos permite perfeccionar la toma de decisiones sobre lo que se está trabajando actualmente y sobre las decisiones futuras según el camino que se decida transitar. No proporciona un marco de certidumbre al trazar un plan que se adapte a las necesidades del entorno con el objetivo de ser más eficaces y eficientes en los bienes y servicios que proporciona la compañía.

“El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja.” (Administración Estratégica, Thompson 18va edición, pagina 5, 2012)

Para implementar una planificación estratégica es necesario establecer controles, ya sea en cuanto a los objetivos o los indicadores a monitorear. A fines de poder definir el éxito o no de la misma. Es importante definir estrategias que nos permitan diferenciarse de las competencias para apalancar la ventaja competitiva. Previo a aplicarla, se deben definir qué acciones se tomaran entre los niveles funcionales, de negocios y corporativos para darle un marco de claridad al plan de acción. Es importante no perder de vista la misión y visión de la organización así como también sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

El modelo de planificación que se plantea siguiendo 5 fases, pasos o etapas importantes:

1. Proyectar la dirección de la compañía en cuanto a su visión, misión, objetivos y estrategias
2. Evaluación del ambiente externo de una compañía analizando sus oportunidades y amenazas
3. Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de la empresa identificando fortalezas y debilidades del ambiente interno
4. Aprovechar las oportunidades y reducir al máximo las amenazas apalancándonos de las fortalezas de la de la compañía y corregir a su vez las debilidades
5. Puesta en marcha de las estrategias seleccionadas.

(Thompson, 2012)

Thomson en su obra *Administración Estrategia* esquematiza una adaptación a la clasificación que realiza Michael Porter sobre las diferentes estrategias competitivas que se pueden aplicar en un negocio y entregar valor a sus clientes:

- **Diferenciación:** La diferenciación se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores. Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, etc. Es muy recomendable en mercados que sean poco sensibles al precio. Sus riesgos son que la característica diferencial sea imitada por la competencia y que los consumidores no la valoren en la medida suficiente. (Michel Porter, 2015)
- **Liderazgo en costos:** Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes. (Thomson, 2012)
- **Estrategia dirigida de bajo costo:** Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos. (Thomson, 2012)

Por su parte, el autor Luis Miguel Menene propone otro tipo de estrategias donde la compañía puede lograr una ventaja competitiva por sobre las demás.

Estrategias de negociación entre empresas:

Establece acuerdos de cooperación con otras empresas para que, de manera conjunta, se puedan establecer objetivos y proyectos apalancándose de las fortalezas de cada una.

Alianzas estratégicas:

Continuando con el desarrollo de las negociaciones entre las empresas, en muchas oportunidades las compañías deciden incursionar en proyectos que requieren de desarrollo e inversiones en segmentos donde la propia compañía no realiza con ventajas competitivas y otras empresas sí. Es por ello que se requiere realizar alianzas estratégicas

y tácticas otras compañías que dominan la disciplina para superar este obstáculo.

El objetivo en común que deben perseguir las compañías que intervengan en la alianza es, en primer lugar, que ambas obtengan un beneficio que por lo general van en busca de un aumento en las ventas, disminución de costes, aumentar rentabilidad, etc.

Existen cuatro tipos de alianzas estratégicas propuestas por este autor:

1. Alianzas promocionales
2. Alianzas en logística
3. Alianzas para fabricar productos o prestar un servicio
4. Colaboraciones en precios

(Luis Miguel Manene 2013)

Es este el punto en donde debe definirse el motivo o fin de la alianza que pueda llegar a gestarse. Para ello el autor Igor Ansoff, propone una matriz en donde podemos definir si el producto a desarrollarse es nuevo o no, y si el mercado meta es un mercado nuevo o no. Si la respuesta a ello es desarrollar un producto nuevo en un mercado nuevo, estamos en presencia de una estrategia de Diversificación.

“La puesta en marcha de nuevos negocios es una decisión estratégica que suele ser frecuente en empresas que se encuentran en mercados maduros, por lo que destinan sus recursos a la explotación de un nicho de mercado de mayor rentabilidad o entrando en nuevos sectores, relacionados o no con su actividad principal.” (El plan estratégico en la práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

En definitiva, usaremos como sostén teórico y fundamental lo expresado por los autores mencionados. Considerando el éxito de sus aplicaciones, nos otorga un marco referencial para conducir a la empresa al logro del objetivo propuesto en lineamiento con su misión y visión corporativa.

Diagnóstico

Luego de realizar los análisis previos, podemos concluir en que Naranja es una compañía en óptimas condiciones para aplicar una planificación estratégica ya que presenta cualidades favorables a nivel corporativo para desarrollarla. Teniendo en cuenta la situación política y económica que atraviesa el país, concluimos que la sociedad está atravesando un contexto en donde cae el salario real producto de la inflación y las constantes devaluaciones que recibe la divisa extranjera. Esto podría verse como una amenaza desde una óptica comercial, donde evidentemente en nivel de actividad también cae. Aun así, podemos visualizar los comportamientos que toma la sociedad para cubrirse de dicho contexto, donde encontramos que una creciente parte de ella opto por la apertura de cuentas bancarias o billeteras virtuales donde puede operar varios activos financieros utilizando pesos argentinos sin necesidad de comprar dólares como históricamente se hizo y hoy el escenario lo torna difícil y disponible solo para algunos.

El sector financiero encontró un nicho que se encuentra en el inicio de la tendencia y que, de aplicar las acciones correctas, puede beneficiarse enormemente.

Un aspecto a mejorar que tiene la empresa es la posibilidad de uso que tiene su producto Naranja X como fintech. Si bien es un excelente servicio, la aplicación y uso no difiere de las demás billeteras virtuales, por lo que no logra una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta el nivel alto de competencia que presenta ese segmento de mercado, consideramos oportuno que la compañía logre mediante este plan estratégico la diferenciación que le ayudara a marcar una ventaja competitiva tanto en el proceso productivo como en materia de rentabilidad.

La empresa puede apalancarse de su historia, prestigio, su clientela y su nivel de confianza que brinda a los consumidores para marcar el paso distintivo que le permitirá despegar como la empresa líder y pionera en el mundo de las criptomonedas en Argentina.

Otro aspecto relevante que tiene la empresa como fortaleza para aplicar dicho plan es que además de contar con el servicio de Naranja X, posee acuerdos con comercios que pueden sumarse tanto a la adquisición como uso de las criptomonedas, creando un mercado que le sea fácil y útil el uso de las mismas. Esto proporcionara la confianza de más usuarios al observar el resultado y beneficios de su uso.

Plan de implementación

Propuesta:

Con la finalidad de encarar este desafío, la propuesta se basa en la adaptación de un nuevo servicio a la APP en funcionamiento “Naranja X”, en donde se creara el segmento llamado “Crypto - N”. Éste consiste en una plataforma en donde los clientes podrán, con su dinero previamente ingresado a la billetera virtual, adquirir y realizar transacciones con criptomonedas. También les permitirá dentro de la app, poder realizar compras en “Tienda Naranja” con aquellos comercios amigos que comiencen a aceptarlas como medio de pago, esto fomentara el uso de esa plataforma también y afectara de manera positiva al comercio electrónico. Funcionará también, para aquellos clientes más experimentados en el uso de esta tecnología, funcionar como nexo entre plataformas internacionales de inversión donde al ahorrista o inversor argentino se le resulta muy difícil acceder con la moneda local y no así, con criptomonedas.

Se espera que el lanzamiento de este nuevo servicio repercuta de manera sustancial en la empresa, logrando un posicionamiento en un mercado nuevo al que la compañía apunta desde su horizonte como organización, por lo que no es necesario modificar la visión y misión previamente establecida, sino más bien, usarlas como norte. Se esperan ver resultados en materia de nuevos clientes y de cantidad de transacciones realizadas. Entendiendo que el aumento de porción de mercado arrojará como resultado un aumento en la rentabilidad de la empresa tomando como referencia el análisis de mercado. Le permitirá diferenciarse de la competencia al ser pionera en este tipo de servicios y al ofrecer una experiencia de calidad y seguridad como demanda el cliente de Naranja y el nuevo usuario. De esta manera, se puede ofrecerle una alternativa necesaria y demandada por los argentinos para cubrir sus ahorros del riesgo argentino (político y económico) y de poder operararlo para lograr rendimientos mejores que los ofrecidos actualmente por la competencia como son plazos fijos y fondos comunes de inversión.

Objetivo general:

Aumentar un 2% la rentabilidad general de la compañía en base al balance presentado del año 2020 para Diciembre del 2024 a través del desarrollo de una adaptación en la APP de Naranja X.

Justificación: Teniendo en cuenta los datos mencionados en PESTEL donde se muestra el incremento exponencial que tuvieron las criptomonedas en Argentina, Naranja puede captar parte de ese mercado en alza capitalizándolos en nuevos clientes y obtener un mayor nivel de transacciones, logrando aumentar los ingresos de la empresa y consecuentemente, su rentabilidad. Los planes de acción tienen como norte impactar directamente en los ingresos por servicios y en los ingresos por financiación de la compañía. Para el balance presentado por la firma del año 2020, se estima lograr un aumento del 1% en los ingresos por servicios y un 0,5% en los ingresos por financiación ajustados por inflación para el periodo proyectado y lograr así, un aumento en la rentabilidad general de la compañía.

Objetivos específicos:

- Aumentar en un 15% los niveles de transacciones digitales mediante una alianza estratégica con una compañía Exchange que le permita a la app poder operar con una casa virtual de cambio de criptomonedas fines del año 2024.

Justificación: La empresa para poder operar este tipo de activos necesita de tecnología y recursos humanos que aún no posee, por lo que adherir un servicio de otra empresa en funcionamiento que les permita a los clientes de Naranja utilizar estas herramientas le será de gran utilidad a ambas compañías. En el análisis de mercado se planteó el volumen operado por Tienda Naranja representa el 50% de las ventas del trimestre medido, se tomara como referencia el dato arrojado por este para el cálculo del incremento.

Indicador:
$$\left[\frac{\text{volumen en \$ de transacciones en 2024}}{\text{Volumen en \$ de transacciones en 2020}} - 1 \right] \times 100$$

- Desarrollar la plataforma “Crypto – N” para poner en funcionamiento con el fin de lograr un nivel de entre 1000 y 5000 transacciones diarias con criptomonedas para fines del 2024.

Justificación: Una vez lograda la alianza, es necesario tener finalizado el producto que saldrá al mercado, que le permitirá a la empresa lograr un aumento en los ingresos producto de las operaciones realizadas. Tomando en cuenta el análisis de mercado, en donde el estudio que arroja el BID nos muestra que un 29% de la empresas encuestadas realizan entre 1000 y 5000 transacciones diarias. Se considera que por el tamaño de Naranja, podría ubicarse rápidamente en ese segmento, con perspectivas de colocar ese nivel de transacciones por encima de 5000 a mediano plazo.

Indicador: $[(\text{Cantidad de transacciones en 2024} / 12(\text{meses})) / 30 \text{ días}]$

- Activar el plan integral de marketing para fines del 2022 con el objetivo de aumentar un 20% la apertura de cuentas con respecto al año 2020 medible para fines del año 2024.

Justificación: Naranja tendrá una tarea importante con este desarrollo. Debe lograr captar la mayor cantidad de clientes y demostrarles a los nuevos clientes la calidad y seguridad de operar con este tipo de activos. Confiamos en que, de utilizarse correctamente las herramientas y canales de propagación, los clientes activos y potenciales adoptaran a la compañía para operar este tipo de activos. Naranja, para el año 2020 reporta una clientela de 4.500.000, en el periodo de Enero a Septiembre del año mencionado, la firma aumento en 600.000 unidades el total de nuevas cuentas digitales activas. El objetivo busca como fin, aumentar este nivel de crecimiento.

Indicador: $[(\text{Cantidad de cuentas activas al 2024} / \text{Cantidad de cuentas activas al 2020}) - 1] \times 100$

Los objetivos específicos mencionados, tendrán un impacto directo en el nivel de ingresos de la compañía. Naranja reporto un total de ingresos por servicios para el 2020 de \$13.819.229 e ingresos por financiación por \$14.600.115 (en miles de pesos). El logro de los primeros dos objetivos, busca como meta el crecimiento sostenido del 1% en los ingresos por servicios, al adherirle una nueva opción a la cartera total de servicios que ya posee la compañía. Mientras que por su parte, el último objetivo específico tendrá como meta la apertura de cuentas digitales en donde, además de poder operar con los servicios de financiación tradicionales, podrá ahora operar cripto-activos. De lograrse los niveles

de apertura propuestos, se espera un crecimiento del 0,5% en los ingresos por financiación. Se confía en que el ofrecimiento de este nuevo servicio, será un motivo tentador de ingreso para nuevos clientes y de fidelización de los que se mantienen en cartera.

La correcta aplicación del plan de acción posteriormente explicada y el uso discrecional del presupuesto estimado, en un escenario estable, podría incrementar la rentabilidad general de la compañía como mínimo en un 2% del reportado para el año 2020.

Plan de acción:

Se establece un plan de acción para cada objetivo específico en el orden anteriormente planteado:

Plan de Accion 1 Naranja							
Accion	Recursos						
	Tiempo		Humano		Fisicos	Terceros	Economico
	Desde	Hasta	Area	Responsable			
Analisis de socios potenciales	Principio de Agosto 2021	Fines de Agosto 2021	Gerente general/Ventas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas	Computadora personal / Internet / Telefono	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Selección de socios potenciales potables	Mediados de Septiembre 2021	Mediados de Octubre 2021	Gerente general/Ventas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas	Computadora personal / Internet / Telefono	-	-
Definir una propuesta para entablar negociaciones con ambos	Fines de Octubre 2021	Principios de Noviembre 2021	Ventas	Responsable del Proyecto / Responsable de ventas / Responsable de RRPP	Computadora personal / Telefono	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Definir reuniones con los potenciales socios	Mediados de Noviembre 2021	Fines de noviembre 2021	Ventas	Responsable del Proyecto / Responsable de ventas / Responsable de RRPP	Computadora personal / Telefono	-	-
Concretar las reuniones pactadas	Mediados de Diciembre 2021	Mediados de Enero 2022	Ventas / RRPP	Responsable del Proyecto / Responsable de ventas / Responsable de RRPP	Computadora / Salon de reuniones / Proyector / Librería	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Evaluación y feedback sobre las primeras reuniones	Mediados de Enero 2022	Fines de Enero 2022	Ventas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas	Computadora personal / Telefono	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Definición del socio a elegir	Fines de Enero 2022	Principio de Febrero 2022	Ventas	Responsable del proyecyo / Responsable de Ventas	Computadora personal / Telefono	-	-
Cierre de negociaciones y firma de acuerdos	Mediados de Febrero 2022	Fines de Febrero 2022	Gerente general / Ventas / RRPP	Responsable del Proyecto / Responsable de ventas / Responsable de RRPP	Computadora personal / Telefono / Librería	Medios periodisticos	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Establecer reuniones periodicas cada 3 meses para evaluar resultados en conjunto	Principios de Junio 2022	Fines de Septiembre 2022	Ventas / RRPP	Responsable del Proyecto / Responsable de ventas / Responsable de RRPP	Computadora personal / Telefono	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034

Imagen 2 *Elaboración propia*

Plan de Accion 2 Naranja							
Accion	Recursos						
	Tiempo		Area	Humano	Fisicos	Terceros	Economico
	Desde	Hasta		Responsable			
Apertura de ofertas de licitacion	Mediados de Febrero 2022	Principio de Marzo 2022	Ventas / Gerencia General	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas	Computadora personal / Internet / Telefono	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Negociacion con licitaciones ofertadas	Mediado de Marzo 2022	Mediado de Abril 2022	Ventas / RRPP	Responsable del Proyecto / Responsable de ventas / Responsable de RRPP	Computadora personal / Internet / Telefono	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Definicion de empresa desarrolladora	Fines de Abril 2022	Fines de Abril 2022	Ventas / Gerencia General	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas	Computadora personal	Outsourcing con empresa desarrolladora	Hora de trabajo de software USD 40
Establecer reuniones periodicas para evaluacion de avances	Principios de Mayo 2022	Principios de Mayo 2022	Ventas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas	Computadora personal	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Presentacion y evaluacion del prototipo 1 de 3	Principios de Julio 2022	Principios de Julio 2022	Ventas / Gerencia General / Sistemas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas	Computadora / Salon de reuniones / Proyector / Libreria	Outsourcing con empresa desarrolladora	Hora de trabajo de software USD 40
Presentacion y evaluacion del prototipo 2 de 3	Principios de Septiembre 2022	Principios de Septiembre 2022	Ventas / Gerencia General / Sistemas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas	Computadora / Salon de reuniones / Proyector / Libreria	Outsourcing con empresa desarrolladora	Hora de trabajo de software USD 40
Presentacion y evaluacion del software final	Principio de Noviembre 2022	Principio de Noviembre 2022	Ventas / Gerencia General / Sistemas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas / Responsable de Sistemas	Computadora / Salon de reuniones / Proyector / Libreria	Outsourcing con empresa desarrolladora	Hora de trabajo de software USD 40
Adherencia al la app "Naranja X"	Mediados de Noviembre 2022	Mediados de Noviembre 2022	Ventas / Sistemas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas / Responsable de Sistemas	Computadora personal / Herramientas de Software / Internet	Outsourcing con empresa desarrolladora	Hora de trabajo de software USD 40
Control y evaluacion de primeros resultados	Fines de Noviembre 2022	Principio de Diciembre 2022	Ventas / Sistemas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas	Computadora personal / Herramientas de Software / Internet	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Lanzamiento oficial de la APP	Fines de Noviembre 2022	Principio de Diciembre 2022	Ventas / Gerencia General / RRPP / Marketing	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas / Responsable de RRPP y MTK	Computadora personal	-	-

Imagen 3 Elaboración propia

Plan de Accion 3 Naranja							
Accion	Recursos						
	Tiempo		Area	Humano	Fisicos	Terceros	Economico
	Desde	Hasta		Responsable			
Determinar el publico meta	Principio de Noviembre 2022	Mediados de Noviembre 2022	Marketing / Ventas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas / Responsable de MKT	Computadora personal / Telefono / Herramientas de Big Data	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Evaluar los canales de comunicacion apoiados para el publico seleccionado	Mediados de Noviembre 2022	Fines de Noviembre 2022	Marketing / Ventas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas / Responsable de MKT	Computadora personal / Telefono / Herramientas de Big Data	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Definir los canales y tomar presencia en ellos	Fines de Noviembre 2022	Principio de Diciembre 2022	Marketing / RRPP	Responsable del proyecto / Responsable de RRPP / Responsable de MKT	Computadora personal / Telefono / Herramientas de Big Data	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Definicion de metricas para la evaluacion de cada canal	Mediados de Noviembre 2022	Mediados de Noviembre 2022	Marketing / Ventas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas / Responsable de MKT	Computadora personal	-	-
Seleccionar paginas web de inversiones donde colocar publicidades	Fines de Noviembre 2022	Principio de Diciembre 2022	Marketing	Responsable del proyecto / Responsable de MKT	Computadora personal / Telefono	-	-
Adquisicion de medios fisicos de publicidad (Flayers, banners, afiches, etc)	Principio de Diciembre 2022	Mediados de Diciembre 2022	Marketing / Compras	Responsable del proyecto / Responsable de MKT / Responsable de Compras	-	-	-
Control de impacto de la campaña	Fines de Diciembre 2022	Fines de Diciembre 2022	Marketing / Ventas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas / Responsable de MKT	Computadora personal / Google Analytics	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034
Analisis y reporte de evaluacion de la campaña realizada	Principio de Enero 2023	Mediados de Enero 2023	Gerente general / Marketing / Ventas	Responsable del proyecto / Responsable de Ventas / Responsable de MKT	Computadora personal / Google Analytics	-	Hora de consultoria/ Administrador \$2034

Imagen 4 Elaboración propia

A la hora de poner en marcha el plan de acción es importante remarcar que la compañía cuenta con los recursos humanos para llevar a cabo el mismo. Se trabaja sobre el supuesto de que se terceriza la realización de la plataforma virtual para la APP debido a que no se cuenta con datos de presupuestos abonados específicamente al desarrollo de las aplicaciones ya creadas por Naranja. Se propondrá continuar con la metodología empleada de trabajo que tiene actualmente la compañía mediante la creación de células de trabajo, donde se seleccionaran los empleados idóneos para la misma. El salario percibido será el mismo, debido a que solo sufren modificaciones en las tareas a realizar, pero no así la jornada laboral. El gasto extra es en el desarrollo de la app y los artículos físicos de publicidad como los banners y afiches. También es oportuno aclarar que los gastos en publicidad no necesariamente tienen que crecer, debido a que actualmente Naranja destina muchos recursos a la publicidad de Naranja X, por lo que se propone realizar modificaciones en las publicidades establecidas, indicando el lanzamiento de “Crypto – N” y apalancar el monto utilizado en publicidad del periodo.

Presupuesto

Para el cálculo del presupuesto, se toma para el pago de honorarios el valor sugerido por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas por un valor por hora de \$2024. El responsable del proyecto para la alianza estratégica se estima un total de 5 horas semanales en un lapso de 7 meses llegando a un total de 140 horas. Que se abonara en el primer año del proyecto. Como incentivo y premio al logro de la misma se abonara en concepto de “gratificaciones al personal” un total de \$20.000.000 que se repartirán entre bonos y eventos corporativos para ambas compañías. Este valor resulta de un aumento del 3,5% en el gasto total reportado en el año 2020 en los estados financieros.

El desarrollo de la APP llevara un total de 650 horas en total. El costo reportado en promedio es de USD 100 por hora. Para el pago de toda la operación, primero se fijara un tipo de cambio, para el ejercicio planteado es de \$160 y se pagara en 3 pagos iguales por año. El resultado arroja un total de \$10.400.000 en tres pagos anuales de \$3.466.667. Para dicha inversión, se utilizara la partida “Ganancias Reservadas para nuevos negocios” del reporte financiero del año 2020. Dicho gasto representa el 0,5% de esta partida, por lo

que se considera que no es necesario que la empresa tome deuda para el pago de este plan de acción.

Por su parte el plan de Marketing tendrá, para el logro del objetivo, un presupuesto que se compone de un aumento en un 15% en el gasto en publicidad presentado por la compañía para el año 2020 en “Publicidad Nacional” y un 15% en “Publicidad en comercios”. Para el plazo proyectado, el presupuesto se ajustara por inflación según la estimación REM propuesta por el BCRA.

Luego de estimado el costo total del proyecto, el objetivo general persigue un aumento del 2% en la rentabilidad general de la compañía. De confirmar su éxito las proyecciones realizadas, la utilidad neta luego de los planes de acción será de \$13.707.763 sobre un total de ingresos estimados de \$100.883.991, dando como resultado una rentabilidad de 13,59% que comparada con la del año 2020 de 11,32% nos arroja como resultado un aumento del 2,27% en la rentabilidad general de la compañía.

Retorno sobre la inversión (ROI)

Este indicador, nos brinda el resultado obtenido sobre el total invertido. Es decir, el beneficio que obtendría un inversor por cada peso invertido en el proyecto analizado.

En el presupuesto presentado, el total invertido en el proyecto es de \$623.295 (en miles de pesos) y el retorno obtenido es de \$2.073.734 por lo que el resultado que nos arroja el ROI es de 233%, lo que equivale a decir que por cada peso invertido en el proyecto, la compañía obtiene un beneficio de \$2,33.

Para el cálculo proyectado se tomó como referencia la inflación estimada por el BRCA, por su parte, tanto el VAN como la TIR arrojan un resultado positivo, es decir, mayor a 0, otro indicador que conduce a la conclusión de que el abordaje del proyecto es acertado. Un VAN positivo significa que el proyecto incrementa el capital del inversor, en este caso de la compañía, por su parte, la TIR obtenida en el presupuesto es mayor a la tasa de referencia, lo que indica que el proyecto cubre la inversión inicial, cubre también el costo de financiamiento y se obtiene un excedente.

Diagrama de Gantt:

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

Diagrama de Gantt 2 Naranja																	
Plan de Accion	Actividad	Desde	Hasta	feb-22	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
2	1	feb-22	mar-22	■	■												
	2	mar-22	abr-22			■	■										
	3	abr-22	abr-22				■										
	4	may-22	may-22					■									
	5	jul-22	jul-22						■								
	6	sep-22	sep-22								■						
	7	nov-22	nov-22										■				
	8	nov-22	nov-22											■	■		
	9	nov-22	dic-22												■	■	
	10	nov-22	dic-22													■	■

Diagrama de Gantt 1 Naranja													
Plan de Accion	Actividad	Desde	Hasta	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	
3	1	nov-22	nov-22	■	■								
	2	nov-22	nov-22		■								
	3	nov-22	dic-22			■	■						
	4	nov-22	nov-22		■								
	5	nov-22	dic-22			■	■						
	6	dic-22	dic-22				■	■					
	7	dic-22	dic-22					■	■				
	8	ene-23	ene-23						■	■		■	■

Conclusión

Como conclusión final, podemos decir que Tarjeta Naranja reúne todas las condiciones para llevar adelante el desarrollo de un nuevo producto que adherirá a su billetera virtual ya existente llamada “Naranja X”. La correcta implementación del plan de acción atraerá nuevos clientes en un mercado con un alto potencial de crecimiento. A su vez, el plan

propuesto encaja a la perfección con la visión y misión que tiene la compañía. Por lo que el proyecto resulta atractivo no solo en materia de rentabilidad, sino también como imagen corporativa. El hecho de que se trabaje sobre una empresa líder en el mercado, hará que el impacto que logre en el mercado sea digno de imitar por la competencia, lo que le dará a Naranja una ventaja por sobre el resto al haber resultado pionera en el mundo de las criptomonedas en Argentina.

La empresa cuenta con un claro horizonte, personal altamente capacitado y logró convertirse en una organización que aprende, que sabe adaptarse a los cambios constantes que presenta el mercado y el contexto. Lo que la vuelve una organización perfecta para el desarrollo de este tipo de tecnologías y productos.

Recomendaciones profesionales

Para una mayor penetración en el mercado de las inversiones digitales, sería importante expandir aún más los servicios ofrecidos por la empresa. Se puede ver una marcada tendencia en la población entre 15 y 35 años por un interés en las inversiones en bolsa o activos financieros tanto nacionales como extranjeros. Hoy resulta demasiado sencillo invertir a través de un bróker de bolsa con solo una billetera virtual. Naranja puede volverse una compañía completa en el manejo de inversiones y operaciones digitales, que al ya contar con una clientela extensa relativamente, la convertiría sin dudas en la compañía líder que se plantea ser.

Otro sector en crecimiento al que podría apuntar la firma es el mundo “gamer”, en el que millones de jugadores demandan la compra de distintos productos a través de los juegos que el pago de los mismos pueden realizarlos con billeteras virtuales e inclusive, con criptomonedas. De poder lograr algún beneficio para estos, haría que muchos jugadores encuentren en Naranja una opción en un principio viable y hasta rentable. De la misma manera sucede con las plataformas de “streaming” en la que para suscribirse a distintos canales se hace a través de pagos digitales que pueden realizarse con criptomonedas o dólares electrónicos. Estos sectores tienen un crecimiento exponencial que podría la compañía aprovechar también y aún está a tiempo.

Bibliografía:

Administración Estratégica, Thompson | Peteraf | Gamble | Strickland (2012 18va edición)

El plan estratégico en la práctica, José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017

Emisión monetaria: El Economista – Datos sobre la emisión y variación de la base monetaria. Datos extraídos de: <https://eleconomista.com.ar/2020-10-emision-monetaria-hiperinflacion/>

Datos de pobreza en Argentina: Ámbito financiero Marzo de 2021: <https://www.ambito.com/economia/pobreza/la-la-argentina-aumento-al-42-y-la-indigencia-se-mantuvo-al-105-n5181011>

Datos de desocupación en Argentina: INDEC página oficial: <https://www.indec.gob.ar/>

Datos de inflación, El Economista: <https://eleconomista.com.ar/2020-10-emision-monetaria-hiperinflacion/>

Inflación de Marzo: El País (2021): <https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html>

Dato de consumo de criptomonedas en pesos:

Fuente: <https://es.ambcrypto.com/analisis-de-precios-de-monedas-de-cardano-monero-crypto-com-25-de-abril> - Diego Guadalupe (2021)

Imagen 2: dato de apertura de cajas de ahorro digitales. Fuente: <https://eleconomista.com.ar/2020-11-efecto-ife-y-pandemia-se-abrieron-48-millones-de-cuentas-bancarias-en- apenas-tres-meses/>

Datos sobre interés en empresas ecológicas- Fuente: <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=11977>

Dato sobre restricciones legales: Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo#titulo-10>

Competidores del sector: Fuente: <https://www.iproup.com/startups/10986-finanzas-digitales-segun-experto-que-ya-no-hay-barreras-en-el-mercado-financiero-para-las-fintech>

Ilustración 1: Elaboración propia

Aranceles CPCE:

<https://cpcecba.org.ar/tecnica/default?action=SHOWNOTICIAS&idn=15981>

Anexo:

Cash Flow

Premisas generales:	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.	
2. Al aumentar los ingresos los egresos aumentaran un 70%	
3. Al aumentar los ingresos los Egresos operativos aumentarán un 65%	
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)	
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020	
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 2% para 2024	
Plan de Acción 1 y 2: Aumentar los niveles de transaccion en un 15% para 2024	
Los ingresos por servicios aumentan a una razón del 1% anual en base al ingreso del 2020	
Plan de Acción 3: Aumentar en un 20% la apertura de cuentas para el año 2024	
Los ingresos por Financiacion aumentan en un 0,5% anual en base al ingreso del 2020	
BALANCE FINANCIERO NARANJA 2020	
Ingresos por servicios 2020	\$ 13.819.229
Ingresos por financiacion 2020	\$ 14.600.115
Egresos directos por servicios	\$ 1.863.488
Egresos directos por financiacion	\$ 3.689.742
Total de egresos corporativos 2020	\$ 14.810.522

CASH FLOW PROYECTADO - Tarjeta Naranja				
	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Ingresos por servicios	\$ 20.728.844	\$ 28.813.092	\$ 37.457.020	\$ 48.694.126
Ingresos por financiacion	\$ 21.900.173	\$ 30.441.240	\$ 39.573.612	\$ 51.445.695
Plan de acción 1 y 2	\$ 207.288	\$ 288.131	\$ 374.570	\$ 486.941
Plan de acción 3	\$ 109.501	\$ 152.206	\$ 197.868	\$ 257.228
TOTAL DE INGRESOS	\$ 42.945.805	\$ 59.694.669	\$ 77.603.070	\$ 100.883.991
EGRESOS				
Egresos directos por servicios	\$ 3.167.930	\$ 4.403.422	5.724.449	7.441.783
Egresos directos por financiacion	\$ 6.272.561	\$ 8.718.860	\$ 11.334.518	\$ 14.734.874
Total de Egresos operativos	\$ 24.437.361	\$ 33.967.932	\$ 44.158.312	\$ 57.405.805
Plan de acción 1 y 2	\$ 23.749	\$ 3.466	\$ 3.466	\$ -
Plan de acción 3	\$ 90.529	\$ 125.836	\$ 163.586	\$ 212.662
TOTAL DE EGRESOS	\$ 33.992.131	\$ 47.219.516	\$ 61.384.331	\$ 79.795.125
UTILIDAD BRUTA	\$ 8.953.674	\$ 12.475.153	\$ 16.218.739	\$ 21.088.866
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 3.133.786	\$ 4.366.304	\$ 5.676.559	\$ 7.381.103
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 5.819.888	\$ 8.108.849	\$ 10.542.180	\$ 13.707.763

			Rentabilidad 2024	13,59%
Inversión a realizar	-623.295		Rentabilidad 2020	11,32%
Flujo del período 1	5.819.888		Diferencia	2,27%
Flujo del período 2	8.108.849			
Flujo del período 3	10.542.180			
Flujo del período 4	13.707.763			
VAN	9.076.686	9.076.686		
TIR	972%	972%		
ROI				
Beneficios	2.073.734			
Costos	623.295			
ROI	233%	233%		
Plan de Acción 1 y 2				
	2021	2022	2023	2024
Estructura	20.000			
Honorarios alianza	283,36			
Desarrollo	3.466	3.466	3.466	
Total	10.681			
Plan de Acción 3				
	2021	2022	2023	2024
Detalle de recursos				
Publicidad Nacional	87.224	121.242	157.614	204.898
Publicidad en Comercios	3.305	4.594	5.972	7.764
Total	592.614			

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	50%	1,50	39%	1,39	30%	1,30	30%	1,30
Impuesto a las ganancias	35%							
Tasa de referencia	47%							

Principales variables

Presionando sobre la variable, accederás a sus datos en serie.

	Fecha	Valor
Reservas Internacionales del BCRA (en millones de dólares - cifras provisionales sujetas a cambio de valuación)	30/06/2021	42.437
Tipo de Cambio Minorista (\$ por US\$) Comunicación B 9791 - Promedio vendedor	02/07/2021	101,19
Tipo de Cambio Mayorista (\$ por US\$) Comunicación A 3500 - Referencia	02/07/2021	95,80
Tasas de interés		
Tasa de Política Monetaria (en % n.a.)	02/07/2021	38,00
Tasa de Política Monetaria (en % e.a.)	02/07/2021	45,44
Tasa fija de precancelación para depósitos con opción de cancelación anticipada en UVA (en % n.a.)	02/07/2021	30,50
Tasa mínima para plazos fijos de personas humanas hasta \$1 millón (en % n.a.)	02/07/2021	37,00
Tasa mínima para plazos fijos de personas humanas hasta \$1 millón (en % e.a. para depósitos a 30 días)	02/07/2021	43,98
BADLAR en pesos de bancos privados (en % n.a.)	01/07/2021	34,1250
BADLAR en pesos de bancos privados (en % e.a.)	01/07/2021	39,9700

Tasa de interés de referencia BADLAR:

http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM ene-21)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM ene-21)	Dif. con REM anterior*	
2021	var. % i.a.; dic-21	50,0	+0,2	(1)	48,8	+0,2	(1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	49,4	-0,4	(2)	48,3	-0,3	(2)
2022	var. % i.a.; dic-22	39,0	-0,2	(1)	40,3	+0,7	(2)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	38,8	-0,4	(1)	40,2	+0,6	(2)
2023	var. % i.a.; dic-23	30,2	+0,1	(1)	32,1	+0,6	(1)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (ene-21)

Tasa de inflación proyectada REM:

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210129%20Resultados%20web.pdf>