

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Planificación estratégica de la empresa Tarjeta Naranja S.A**

**Autor: Joaquín Minari**

**DNI: 40400664**

**Legajo: ADM06507**

**Director de TFG: Sofía Rinero**

**Argentina, Julio 2021**

## **Resumen**

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración, se implementó una planificación estratégica de diferenciación de productos en la empresa Tarjeta Naranja S.A. Luego del análisis interno y externo, se pudo detectar que la empresa no ha logrado posicionarse como empresa líder del sector, se observó, en el periodo 2017-2019, una reducción del 10% de la cantidad de clientes, exponiendo que no se está cubriendo las necesidades de los usuarios. Finalmente, y a pesar de reducir los egresos operativos por la migración de los clientes al canal digital, el impacto de los ingresos netos fue del 12%. Por ende, la propuesta es potenciar la utilización de la billetera virtual en los segmentos millennials y la generación Z, generando en el periodo Enero 2020-Diciembre 2023, efectuando alianzas con comercios que ofrezcan productos y servicios ajustados a las necesidades a dichos segmentos, lo que permitió un incremento de los ingresos por aranceles de servicios financieros del 15%, y lograr potenciarse en el sector fintech.

Palabras Claves: planificación estratégica, posicionamiento, billetera virtual, sector fintech.

## **Abstract**

In this Final Degree Project of the Bachelor of Administration career, a strategic planning of product differentiation was implemented in the company Tarjeta Naranja S.A. After the internal and external analysis, it was possible to detect that the company has not managed to position itself as a leading company in the sector, it was observed, in the period 2017-2019, a reduction of 10% in the number of clients, stating that it is not being covered the needs of users. Finally, and despite reducing operating expenses due to the migration of customers to the digital channel, the impact of net income was 12%. Therefore, the proposal is to promote the use of the virtual wallet in the millennial and generation Z segments, generating in the period January 2020-December 2023, making alliances with businesses that offer products and services tailored to the needs of said segments, which allowed an increase in income from financial services fees of 15%, and to achieve a boost in the fintech sector.

Keywords: strategic planning, positioning, virtual wallet, fintech sector.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	3
<b>Análisis de Situación</b> .....	5
<i>Análisis del Macro entorno</i> .....	5
<i>Análisis del Micro Entorno</i> .....	9
<i>Análisis interno</i> .....	11
<b>Marco Teórico</b> .....	15
<b>Diagnóstico y Discusión</b> .....	17
<b>Plan de Implementación</b> .....	19
<i>Propuesta</i> .....	19
<i>Objetivo General</i> .....	20
<i>Objetivos específicos</i> .....	20
<i>Alcance y Limitación</i> .....	22
<i>Plan de Acción</i> .....	23
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	25
<i>Presupuesto</i> .....	25
<i>Retorno sobre la Inversión (ROI)</i> .....	27
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	28
<i>Conclusiones</i> .....	28
<i>Recomendaciones</i> .....	28
<b>Referencias</b> .....	30
<b>Anexo</b> .....	33

## Introducción

En el presente trabajo se desarrollará un reporte de caso aplicado a la empresa de servicios financieros denominada Tarjeta Naranja S.A., con el objetivo de implementar una planificación estratégica que incrementará la rentabilidad y posicionarse como líder en el sector financiero. La idea inicial fue gestada por David Ruda y Gerardo Asrin, que otorgaron una tarjeta a sus clientes que permitía adquirir productos a crédito en su Casa de deportes. Atento al éxito del instrumento, en 1985, nace Tarjeta Naranja incluyendo una red de empresas que la incorporan como medio de pago. La expansión se produce en 1995, con la incorporación del Banco Galicia como accionista y las alianzas con Visa, MasterCard y American Express. En 2017 por motivo de la evolución digital, se ofrece productos y servicios a través de la omnicanalidad y en 2019 se crea el ecosistema de productos y de servicios interconectados. En la actualidad, posee 202 sucursales distribuidos en todo el país, a las que se sumaron las primeras ocho Sucursales del Futuro, ofreciendo un nuevo modelo de atención al cliente, combinando la atención personal y la interacción digital. También se lanzó Naranja X, su fintech, dando un salto a los negocios digitales, permitiendo a los usuarios enviar o recibir dinero, recargar celular y tarjetas de transporte, entre los principales.

Para Tarjeta Naranja los clientes están en el centro de las decisiones, buscando que la experiencia con la marca sea primordial. Por ende, para anticipar sus necesidades y ofrecer servicios que ofrezcan soluciones, implementó líneas de atención (0810) con atención las 24 horas, canales en Casas Naranja, Naranja Online y una app, que incluye una herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes. De esta forma conoce la relación entre lo que la marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le han realizado), lo que permite mejorar los servicios. Las acciones de marketing digital, lograron incrementar las ventas de productos como HBO GO, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. A pesar de estas acciones, posee 4.500.000 clientes, que considerando el periodo 2017-2019 refleja una reducción 10%, demostrando ineficiencias en la gestión que impide la fidelización de los usuarios.

Para Hill y Jones (2011), la información financiera expone la posición competitiva de una empresa, por ende, realizar un análisis de las razones financieras, permite exponer las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa. Tarjeta Naranja S.A, si bien busca convertirse en líder en experiencia del cliente y a pesar de conseguir la migración del 50% de los clientes al canal electrónico, el incremento de las transacciones solo fue del 7%. Se logró una reducción del egreso operativo por la migración de los clientes, pero la reducción del 10% de la cantidad de clientes, generó una disminución del ingreso neto operativo del 12%. El ROE del año 2019 fue de 6,96%, pero si se compara con los indicadores promedios calculados por el Banco Central de la República Argentina, el mismo fue de 23,90%, indicando que es necesario establecer un plan estratégico para reducir las deficiencias en la gestión, ofrecer un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes, lograr fidelizarlo y finalmente incrementar la rentabilidad de la empresa.

Como antecedentes se analizó el trabajo de Castillo y Moltalvo (2012), que establecieron una planificación estratégica con el objetivo de innovar en la comercialización en la Tarjeta del Banco Astro, para liderar el sector. Al detectar la falta de identificación de las necesidades de los usuarios, como de los potenciales clientes, el direccionamiento estratégico apuntó a mejorar la gestión y sus actividades de marketing. El enfoque estratégico nació de la perspectiva que el cliente-usuario es igual a costo-beneficio, detectando los factores críticos del éxito para los usuarios, reduciendo el tiempo de respuesta en un 70%, aumentar la satisfacción de los mismos y un incremento del 10% en la colocación de tarjetas con respecto al año anterior. En el trabajo de Galmes (2012), se diseñó un Plan de Negocio para incrementar la rentabilidad la tarjeta de créditos del Banco Credicoop, en el segmento, denominado generación Z, es decir, los nativos digitales. Con la habilitación del Banco Central al acceso a los menores de 18 años a una tarjeta de débito para extraer efectivo o realizar pagos en comercios o a través del home banking, apps o código QR, se diseñó un producto acompañado con una plataforma Web y Móvil. La propuesta fue una libreta virtual de consumo/ahorro junto con una tarjeta precargada personalizada con Código QR, lo que permitió un incremento de la rentabilidad generada por una reducción de costos.

## **Análisis de Situación**

Para efectuar un análisis de situación de la empresa Tarjeta Naranja S.A., se comenzó con un análisis externo por medio de la herramienta de diagnóstico denominada P.E.S.T.E.L.

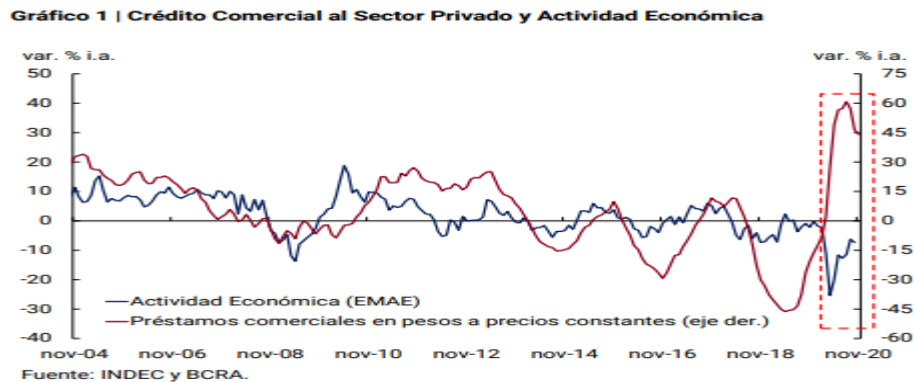
### *Análisis del Macro entorno*

Con el análisis PESTEL, se obtuvo el siguiente estudio del entorno de la empresa.

**Factores Político:** En el aspecto político, la pandemia ha generado que las medidas estén apuntadas a cuidar a la ciudadanía y evitar que el sistema de salud colapse, decretando el aislamiento social, preventivo y obligatorio. Las políticas sociales estuvieron enfocadas para evitar que más de 2 millones 700 mil personas no caigan en la pobreza (Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina, 2021). Con referencia a la deuda contraída con el Fondo Monetario Internacional (FMI), se avanza con la renegociar la deuda de US\$ 45.000 millones, pero buscando que el acuerdo sea macroeconómicamente sostenible, requiriendo para ello un consenso geopolítico internacional, buscando un plazo de repago sea mayor a los diez años, de forma que el país pueda soportar los ajustes necesarios para el cumplimiento de los pagos (Agencia Telam, 2021)

**Factores Económicos:** dado que los sectores van retomaron sus actividades cumpliendo los protocolos, el PIB real se ubicó sólo 3% por debajo de su nivel prepandemia, con una inflación acumulada del 38,5%. El mayor impacto se registró cuando los sectores ajustaron los precios cuando volvieron a la actividad. Se proyectan políticas de administración del tipo de cambio, propiciando que la dinámica cambiaria contribuya a consolidar el proceso gradual de baja en la tasa de inflación. Se observó, un incremento en la demanda de bienes durables, generando un incremento del 46% por encima del momento prepandemia, producido por la flexibilización de las restricciones, junto a las medidas implementadas por el gobierno para fortalecer la demanda agregada y el crédito interno. Para atender la emergencia desde el BCRA se lanzó la Línea de Financiamiento a la Inversión Productiva (LFIP), ofreciendo créditos para asistencia a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs). Desde su implementación, se desembolsaron un total de \$620.000

millones, equivalente a 34% del saldo de crédito en pesos al sector privado previo a la pandemia. Esto generó un comportamiento contracíclico del crédito, reduciendo el impacto de la pandemia sobre la situación financiera de las empresas, minimizando la destrucción del empleo formal y la interrupción de la cadena de pagos (Banco Central de la Republica Argentina, 2020, pág. 4)



*Figura 1 Crédito Comercial al Sector Privado y Actividad Económica*

Fuente: (Banco Central de la Republica Argentina, 2020, pág. 4).

Finalmente, a partir del febrero del 2021, la tasa de interés por financiación de saldos de tarjetas de crédito no podrá superar la tasa nominal anual del 43%, para un monto de financiamiento inferior a \$ 200.000 (Banco Central de la Republica Argentina, 2021).

**Factores Sociales:** los argentinos han adquirido nuevas experiencias en relación a las compras y consumo. Se busca las diferentes opciones y se selecciona aquellas que satisfacen las necesidades. Además, las personas se están volcando al canal electrónico, con 1.284.960 nuevos usuarios en el año 2020, es decir un incremento del 58%, realizando más operaciones bancarias a través de internet mediante la web o app. El incremento de las órdenes de compra fue del 84% en órdenes de compra, con un ticket promedio para el 2020 del 23% superior al del 2019 (Camara Argentina de Comercio Electrónico, 2021).

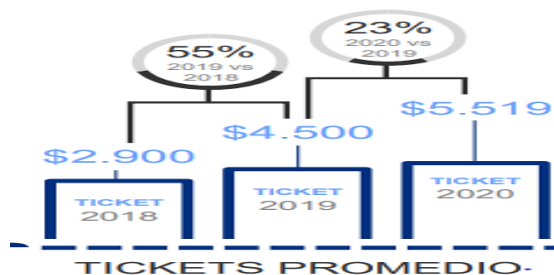


Figura 2 Tickets Promedio comercio electrónico

Fuente: (Camara Argentina de Comercio Electrónico, 2021, pág. 28)

Haciendo referencia a los métodos de pago, la utilización de efectivo se redujo en el 2020, llegando a un 34%, incrementando el uso de las tarjetas de débito y billeteras móviles en el caso del canal electrónico, el 77% utiliza la tarjeta de crédito (Meaños, 2021)

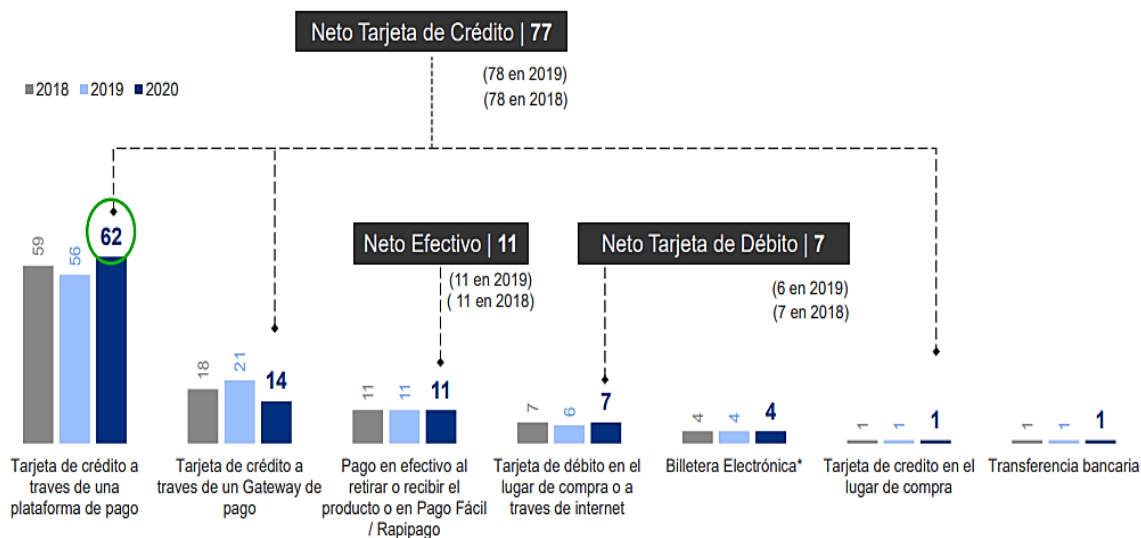


Figura 3 Medios de Pago

Fuente: (Camara Argentina de Comercio Electrónico, 2021, pág. 35)

**Factores Tecnológicos:** Como las personas requieren satisfacer sus necesidades de forma rápida, todos los sectores económicos deben ajustar su actividad al avance tecnológico. Entre ellos los siguientes: ( Red Hat -compañía de software de código abierto-, 2020)



Tabla 1 Nuevos Avances tecnológicos

	Descripción
Nube híbrida	<p>Es un tipo de informática en la nube que combina la infraestructura de una nube privada, con una pública, permitiendo obtener mayor escalabilidad, seguridad, integración y respuesta rápida al cambio de forma de satisfacer las necesidades. las ventajas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor control manteniendo la infraestructura privada confidencial</li> <li>- Mayor flexibilidad: utilización de los recursos de la nube pública.</li> <li>- Mayor rentabilidad: dado que solo paga por la capacidad informática adicional que requiere la organización.</li> <li>- Fácil adaptación: la migración puede ser gradual, para facilitar la transformación ( Red Hat -compañía de software de código abierto-, 2020)</li> </ul>
Edge computing	<p>Es un tipo de informática que permite resolver problemas como el ancho de banda, optimizar velocidades e incrementar la calidad en la transmisión y procesamiento de datos y a reducción de riesgos ante potenciales ciberataques. De esta forma, se obtiene servicios más rápidos y confiables, permitiendo tomar decisiones en tiempo real, generando que la empresa no reduzca las ganancias por las demoras en las respuestas ( Red Hat -compañía de software de código abierto-, 2020)</p>
Data & Analytics	<p>Permite conocer a los clientes de forma de ofrecer un producto ajustado, gracias al conocimiento de sus preferencias. Finalmente se optimiza la experiencia, se logra la eficiencia operacional (iProUP, 2021).</p>
Oficina virtual	<p>Permite trasladar las oficinas físicas, reduciendo los costos, además de ofrecer una respuesta inmediata al cliente. Dentro de las mismas es conveniente incluir chatbots, lo que permitirá una atención las 24 horas al día, los 365 días del año. La incorporación de inteligencia artificial y el machine learning permitirá una atención eficiente dando respuestas más ajustadas a las necesidades de los clientes (iProUP, 2021).</p>
DevOps	<p>Permite que la colaboración y coordinación de equipos de trabajo como desarrollo, operaciones de TI, ingeniería de la calidad y seguridad, para crear productos mejores y más confiables, ajustados a las necesidades de los clientes. El resultado final es poder alcanzar los objetivos empresariales en menos tiempo ( Red Hat -compañía de software de código abierto-, 2020)</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Factores Ecológicos:** el cuidado ambiental es responsabilidad de todos los sectores de la sociedad. En Argentina, la Ley N° 25.675 regula según lo establece el art 1 “*establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente,*

*la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable”* (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2002).

Según el protocolo de finanzas sostenibles del sistema financiero argentino, entre las acciones que se pueden aplicar, giran sobre: (BID Invest y Fundación Vida Silvestre Argentina, 2019)

- Incorporación de Políticas de sostenibilidad.
- Productos financieros sostenibles, como el ofrecimiento de financiamiento para proyectos con beneficios ambientales, sociales, para Pymes,
- Análisis de riesgos ambientales.
- Promoción de procesos internos en materia de Sostenibilidad: con evaluaciones, como reducción de residuos, construcciones sustentables, eficiencia en la utilización de los recursos

**Factores Legales:** como toda persona jurídica que desarrolla la actividad habilitada, debe cumplir con las obligaciones impositivas, contables y laborales. En el caso de los trabajadores informáticos, la empresa debe cumplir con la normativa de la Unión Informática.

Conjuntamente deben cumplir con la Protección de sus clientes, siguiendo la normativa “A” 7249- Texto ordenado al 31/03/2021, asegurando:

- *“la protección de su seguridad e intereses económicos*
- *recibir información clara, suficiente, veraz y de fácil acceso y visibilidad acerca de los productos y/o servicios que contraten incluyendo sus términos y condiciones, así como copia de los instrumentos que suscriban;*
- *la libertad de elección;*
- *condiciones de trato equitativo y digno”* (Banco Central de la Republica Argentina, 2021) (Sección 2.1).

Deben garantizar un trato igualitario para el acceso a los servicios financieros.

#### *Análisis del Micro Entorno*

Las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta que permitió exponer como es la influencia de los sujetos con los que se relaciona la empresa Tarjeta Naranja S.A.

### **Poder de Negociación de clientes**

Los clientes que quieren adquirir un producto ofrecido de la empresa, deben ajustarse a las condiciones establecidas por la misma. Esta misma situación ocurre en el canal online, se le entrega al solicitante el Contrato de emisión de tarjetas de crédito. Con la firma del contrato se aceptan las condiciones en los términos y condiciones establecidas, teniendo solo la posibilidad de revocar la aceptación de la tarjeta, en el plazo de 10 días hábiles contados desde la fecha de recepción o la disponibilidad del producto solicitado, cobrando solo los cargos por la utilización del producto en el tiempo que estuvo en habilitado. Esto indica que la fuerza de los clientes es baja, pero la tendencia de la población a comparar las diferentes propuestas, solo contratará con aquella que le permita satisfacer sus necesidades, incrementando de esta forma la fuerza de los clientes.

### **Rivalidad entre empresas**

En el segmento de servicios financieros la rivalidad es fuerte dado que las diferencias entre los productos ofrecidos por los clientes por los competidores presentan diferencias mínimas. Según el informe de noviembre del 2020, realizado por el Banco Central de la República Argentina, existen:

- Entidades financieras: 79
- Bancos privados (capital nacional y extranjero): 64
- Compañías Financieras: 15 (Banco Central de la Republica Argentina, 2020)

También compete con las empresas incluidas en la que integran Fintech, es decir, empresas de origen digital cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología. En este segmento, existen 268 empresas, donde el servicio de pagos digitales, donde se encuentra Naranja X, existen 68 empresas (Fintech , 2020).

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Debido a la cantidad de proveedores, el poder de negociación de los mismos es baja. De esta forma las empresas pueden elegir aquellas que les entreguen productos o servicios ajustados a la actividad desarrollada. En el caso de Tarjeta Naranja S.A, los proveedores de la empresa, se debe compartir sus convicciones y su ética, de forma de potenciar juntos la

sustentabilidad. Existe una política que solo se pueden contratar proveedores nacionales y en su mayoría esta incluidos en el segmento Pyme. Se los divide en:

- Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía.
- Proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa

Para todas las empresas del sector, los proveedores que poseen mayor poder, son los denominados proveedores críticos, lo que la falta de la prestación del servicio o la entrega del producto, puede limitar el servicio prestado por la entidad.

#### **Amenazas de nuevos competidores**

Los nuevos competidores están relacionados principalmente al segmento de productos o servicios ofrecidos gracias al avance tecnológico, los que integran Fintech. Dada la velocidad del avance tecnológico y las fuertes inversiones que se hacen en este segmento, la posibilidad de que un el surgimiento de:

- nuevos servicios innovadores ya sea por medio de un nuevo modelo de negocio o la reestructuración de un producto o servicio
- el ofrecimiento de nuevas experiencias a los clientes.
- reducción de las fallas del mercado para reducir los costos de investigación y desarrollo (Del Pino y Boidi, 2020).

Produce que la amenaza de nuevos competidores sea fuerte.

#### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos a las tarjetas de crédito tradicional es fuerte. Gracias a los dispositivos móviles y la tecnología 3G y 4G que existe en Argentina, surgen otras propuestas como las billeteras electrónicas. Se está avanzando en la biometría, donde con un sensor de huella dactilar en la tarjeta, sustituye la utilización del PIN o la firma. Todos aquellos sistemas de pagos invisibles que permitan reducir el tiempo de espera en los pagos, se presentarán como una fuerte amenaza hacia las tarjetas de créditos.

#### *Análisis interno*

Para efectuar el análisis interno se recurrió a la cadena de Valor.

### Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: la empresa está estructurada bajo una sociedad anónima. La inclusión como accionista de Banco Galicia, le permitió expandirse en todo el país. Posteriormente las alianzas con Visa, MasterCard y American Express, permitieron que se active el proceso de crecimiento y llegar a expandirse a toda la región. Fortaleciendo el negocio digital, se lanza Naranja X, su fintech. Las formas de financiamiento empleadas son, financiamiento en el mercado de capitales con la emisión de obligaciones negociables bajo el Programa Global de Emisión de Obligaciones Negociables, préstamos bancarios y arrendamientos. Analizando la evolución de las fuentes, se observó un incremento del financiamiento por emisión de obligaciones negociable, de forma de reducir los intereses por préstamos bancarios.

- Recursos Humanos: la gestión de recursos humanos se encuentra dentro del área de operaciones. Desde la misma se cumple con todas las obligaciones laborales de sus 3800 colaboradores. Para ello cada gerencia delinea, de modo coparticipativo con su equipo su propio plan de clima, para adaptado a sus focos de gestión. Conocer el clima organizacional luego del avance tecnológico se implementó una medición y gestión de clima, llamada Clima 1 Click. Se realizan mapeos de talento, programas, prácticas y herramientas que fomenten su desarrollo profesional y personal, cursos para potenciar los proyectos estratégicos. Para potenciar la vida personal y profesional de los colaboradores se realizan beneficios. Tiene una acción activa para prevenir y reducir los índices de siniestralidad, además de facilitarles las herramientas necesarias para su bienestar, capacitarlos continuamente y realizar campañas de concientización sobre cuidados, riesgos y enfermedades.

- Desarrollo tecnológico: desde la misión, Tarjeta Naranja S.A, busca conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología. La dirección de sistemas, se ocupó de reformular la arquitectura tecnológica con el objetivo de ganar escalabilidad, estabilidad y seguridad. Se incluyó la migración al Cloud de AWS de todas las aplicaciones de Naranja que dan soporte a los canales de interacción con los clientes. La seguridad de la Información en Naranja, se encuentra controlada por el centro de defensa de ciberseguridad, donde las acciones se alían a las Normativas ISO/ IEC 27001 “Sistema

de gestión de seguridad de la información (SGSI)” y a la ISO/IEC 27005 “Gestión de Riesgos en Seguridad de la Información”. Además, se realizan control externo para evitar el robo de información, registro de base de datos, y seguridad de la nube. Conjuntamente se realizan talleres de educación sobre seguridad bajo el “Plan de Concientización en Seguridad” dirigido tanto a público interno como externo.

- Compra: para realizar el proceso de compras, previamente se la empresa selecciona a los proveedores por medio de un proceso establecido. El proceso de selección se realiza dentro del área de operaciones, bajo el control del director de operaciones, en base a criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos. En el caso de tratarse de proveedores críticos en la producción de productos y servicios, se utiliza el Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores, donde se evalúa, por medio de un registro y clasificación dentro de la plataforma que les permite, asimismo, efectuar informes de riesgo y auditorías presenciales. Esto expone que la empresa cuenta con un procedimiento para reducir las posibles faltas de abastecimiento y que colaboren en la sustentabilidad de la empresa.

#### Actividades Primarias

- Logística interna: está enfocada en la atender el ecosistema de soluciones, desde las sucursales físicas y digitales. En las sucursales físicas, los colaboradores cuentan con un manual de procedimientos para la atención. Cada sucursal cuenta con espacio de espera con sillas, incorporando lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia de los colaboradores. El objetivo es el fortalecimiento de la migración hacia canales digitales. Gracias a la atención las 24 hs en el canal on-line ha generado que el 50% de los usuarios se trasladen al canal digital.

- Operaciones: las operaciones están enfocadas en la comercialización de los productos y servicios que se encuentran en el ecosistema de soluciones. Las operaciones

están controladas por la dirección comercial procesos de comercialización, venta y gestión en sucursales tanto de canal tradicional como el online. Los productos y servicios son:

- Tarjetas y préstamos, seguro y asistencias gestionadas desde el canal tradicional u online, Naranja pos. Estos productos y servicios se comercializan en ambos canales bajo la metodología establecida para cada uno. En el caso de tarjetas, préstamos y seguro y asistencias se envía al usuario el contrato para aprobar las condiciones preestablecidas por la empresa y una vez firmado comienza a operar. La empresa no realiza un seguimiento de los resultados obtenidos de cada producto o servicio ofrecido.
- Naranja Online, App Naranja, Tienda Naranja, Naranja Viajes y Naranja X: la gestión de estos se realiza en el canal online. Los accesos a naranja online incrementaron un 65%.

Para el control de las mismas, Tarjeta Naranja S.A cuenta con una auditoría interna y externa, comprobando el cumplimiento de las normas establecidas, mediante una revisión SOX (Ley Sarbanes – Oxley de Estados Unidos).

- Logística externa: dado que los usuarios de tarjeta naranja están migrando al canal online, se redujo un 50% el envío de resúmenes de cuenta esta actividad. Para la distribución de los productos adquiridos en la tienda naranja la empresa realiza el envío por correo Andreani- Ocasa- Pickit, con un plazo de entrega de 5 a 10 días. Los usuarios cuentan con la posibilidad de controlar el estado del envío para realizar el seguimiento del producto adquirido.

- Marketing: en el año 2002 se incorpora en la empresa el área de marketing, con el objetivo de incrementar la popularidad de la marca. Ante la falta de manual de funciones y procedimientos, tuvo un manejo ineficiente. Finalmente, luego de la incorporación de la certificación ISO 9001:2000, se logró difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad. El control del área de marketing está bajo la dirección comercial

- Servicios Post venta: el servicio está enfocado a resolver las necesidades de los clientes luego de la adquisición de un producto o servicio. Cuenta con este servicio en sus

dos canales, renovado en las Sucursales del Futuro donde la atención combina la interacción digital y personal en un ambiente innovador.

### **Marco Teórico**

En función al tema planteado en el presente trabajo es necesario desarrollar los conceptos claves de planificación estratégica, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa Tarjeta Naranja S.A.

Para Chiavenato y Sapiro (2017) las organizaciones compiten por obtener recursos, ganar mercados, incrementar y fidelizar clientes, consolidar su imagen y prestigio, y lograr obtener ventajas competitivas. Poseen un comportamiento activo, dentro de un mercado dinámico e incierto que se caracteriza por cambios en las sociedades, las tecnologías y el medioambiente. Esto provoca que los administradores deban percibir las tendencias del sector, para poder formular estrategias que motiven a sus colaboradores y aseguren un desempeño superior, con el fin de lograr la competitividad y sustentabilidad de la organización.

Esto expone la necesidad de definir el término estrategia. Una estrategia según lo establece Mintzberg (1997) es el plan que integra las metas y políticas de una organización y conjuntamente establece las acciones coherentes a ejecutar. En el caso de las metas, el autor estableció que las mismas, permiten conocer que se pretende lograr y en qué momento, sin definir cómo será el método para lograrlo. Y las políticas, hacen referencias a los límites dentro de los que deben acontecer las acciones.

Continuando con los conceptos claves, se debe proceder a definir el termino planeación estratégica, como el proceso de decisión de los administradores, buscando seleccionar las estrategias a poner en práctica, con el objeto de alcanzar los objetivos establecidos. Es necesario, tener en cuenta el tamaño de la organización, el tipo de producto o servicio ofrecido, las características propias del sector donde se desarrolla, la cultura organizacional, etc., demostrando que cada planificación estratégica es única para cada entidad (David, 2013).



Si bien cada la planificación estratégica diferente para cada empresa, existe un modelo para realizar dicha planificación. Para Hill y Jones (2011) el proceso formal de una planeación estratégica posee cinco pasos:

1. Elegir la misión y las principales metas organizacionales.
2. Analizar el entorno externo donde se desarrolla para identificar oportunidades y amenazas.
3. Evaluar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y permitan corregir las debilidades detectadas, lo que le va a permitir aprovechar las oportunidades externas y paliar las amenazas externas. Estas deben responder a la misión y metas de la organización, permitiendo constituir un modelo de negocio viable.
5. Por último, implementar las estrategias.

Por ende, esto expone que la planeación estratégica no hace referencia a un conjunto de técnicas específicas o procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Permite enfocar la atención en las posibles relaciones sobre las relaciones organización y su entorno, y direccionar las acciones a lograr los objetivos estratégicos (Chiavenato y Sapiro, 2017)

Dentro de la planificación estratégica, existen diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo para cumplir con el fin buscado. Luego de análisis de situación efectuado, se pudo establecer que la empresa Tarjeta Naranja S.A, ha definido como objetivo estratégico “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”. Esto implica la creación de un modelo de negocio exitoso, donde los administradores deben elegir estrategias que permitan crear una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de su competencia y lograr la fidelización (Hill y Jones, 2011).

En definitiva, luego de la exposición de los conceptos de la línea temática del presente trabajo, es de relevancia la definición de una estrategia que permita lograr los objetivos estratégicos, que permita responder con rapidez a las situaciones del entorno cambiante, considerando las variables internas. Asimismo, ante la influencia de la globalización y la conectividad, genera que las acciones de las empresas competidoras, repercutan en la misma, por lo que las estrategias permitirán atenuar el impacto, y no perder su lugar en el sector.

## **Diagnóstico y Discusión**

Tarjeta Naranja S.A es una empresa cordobesa que inicio por el impulso emprendedor de David Ruda y Gerardo Asrin, que en la actualidad tiene presencia en todo el territorio argentino. Haciendo un salto a los negocios digitales cambió de identidad para difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad y en 2019, lanza Naranja X, su fintech, buscando lograr su visión y misión definidas. A pesar de adaptarse a las nuevas tendencias, se observa, en el periodo 2017-2019, una reducción del 10% de la cantidad de clientes, exponiendo que no se está cubriendo las necesidades de los usuarios. La migración de los clientes al canal digital, redujo los egresos operativos en un 15%, pero en conjunto, se observó un impacto negativo en los ingresos netos del 12%, lo que provocó un ROE, en el año 2019 del 6,96%, exponiendo una ineficiencia en las actividades desarrolladas por la empresa, dado que la rentabilidad promedio del sector establecida por el Banco Central de la República Argentina, es de 23,90%, se puede exponer que no está satisfaciendo las necesidades los usuarios y tampoco está logrando su visión y misión.

Para lograr ofrecer experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología es necesario aplicar un plan estratégico de diferenciación de producto, siendo necesario que realicen ajustes a los productos y servicios para adaptase a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios. Esto permitirá que los productos y servicios ofrecidos por los negocios digitales y Naranja X sean más eficientes, reduciendo los errores. Es menester, la utilización eficiente del hub de analítica avanzada, de forma de utilizar de forma precisa los datos de los diferentes productos y servicios ofrecidos por Tarjeta Naranja de forma de predecir eventos y/o comportamientos para adaptarse a sus necesidades. Conjuntamente, una

apuesta que potenciaría a la empresa, es la billetera virtual, dado que la reducción de la utilización del efectivo en un 34% en el 2020, generó un incremento en el uso de las tarjetas de débito y billeteras móviles. Considerando la premisa “Elegir en libertad”, la propuesta es que los clientes o no clientes de Tarjeta Naranja S.A, puedan realizar sus compras, tanto en el canal virtual, como en el físico, en libertad, independientemente las posibles limitaciones de tiempo por las actividades laborales y familiares o como las que se viven en la actualidad por el efecto de la pandemia de Covid-19, va a permitir dar una satisfacción a los usuarios del mismo. Conjuntamente, la propuesta es otorgar beneficios entre los que se puede nombrar: descuentos, dos x uno en la adquisición de productos ajustados a las demandas de cada titular del instrumento, en función al segmento en el que se encuentren, de forma de fidelizar al mismo. Se espera que el producto permita cubrir las necesidades del segmento millennials, es decir, los nacidos entre 1981 y 1996, y los z como los nacidos entre 1996 en adelante (Anexo N°1). Según los datos de Google y UNICEF (2020), en Argentina, en promedio a los 9 años los niños se les entrega un smartphone, sus padres alegan que se debe al entretenimiento (26%) y logística y seguridad (23%) y en otras regiones de Latinoamérica desde los 13 años. Y sumado a esta realidad, ambos segmentos disponen de fondos para realizar sus compras, ya sea por contar con un trabajo remunerado o por fondos proporcionados por sus padres y/o familiares, la propuesta es ofrecer una herramienta para que puedan efectuar el pago de sus compras que puedan manejar desde su smartphone.

Desde el Banco Central de la República Argentina, a partir de los 13 años están habilitados a abrir una cuenta de ahorros, pudiendo disponer de Tarjeta de débito a su nombre para extraer efectivo de cajeros automáticos y comprar en comercios, pueden realizar transferencias y en algunos bancos inversiones (Banco Central de la Republica Argentina, 2018). Conjuntamente a esta realidad existen empresas que integran el segmento fintech, que ofrecen billeteras a menores a partir de los 13 años, por lo que sería una apuesta ofrecer una alternativa a este segmento, siendo una alternativa más simple que abrir una cuenta en un banco, como las ofrecidas por Mercado Pago, Teengo, la ofrecida por la fintech argentina BKR, que ofrece billeteras a menores a partir de los 10 años.

La idea es penetrar en estos segmentos, potenciar el nombre y la presencia en el mercado e incrementar los ingresos de los servicios financieros por aranceles de la billetera digital, lo que le permitirá obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores dentro de sector fintech.

## **Plan de Implementación**

### *Propuesta*

Una vez realizado el análisis de situación en Tarjeta Naranja S.A, se presenta la siguiente propuesta de planeación estratégica. Para establecer su implementación, previamente se requiere evaluar la definición de la Misión y Visión para verificar si es necesario realizar una modificación.

- Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2021).
- Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2021).

Se puede observar que no es necesario realizar una modificación sobre los mismos, se debe continuar con la comunicación de los mismos a toda la comunicada que integra la empresa.

Por ende, y en función a los problemas detectados, se presenta como un plan estratégico donde se realicen ajustes de los productos y servicios, potenciando la billetera virtual bajo la premisa “Elegir en libertad”. La propuesta es que los clientes o no clientes de Tarjeta Naranja S.A, puedan realizar sus compras y/o pagos, tanto en el canal virtual, como en el físico, liberándolos de las cadenas impuestas por el tiempo o como las que se viven en la actualidad, por el efecto de la pandemia de Covid-19, permitiendo de esta manera satisfacer a los usuarios. Según el Informe de Tendencias de Medios de Pago de Minsait Payments, la filial de medios de pago en Argentina, el 66% de las personas aumentó el uso de billeteras

virtuales, motivado por el uso del celular, empleando el QR estático, pasando de un 34% a un 54% en el último año (Antón; Informe de Tendencias de Medios de Pago, 2021).

Conjuntamente, si se tiene en cuenta la estadística realizada por la Cámara Argentina de Fintech, Naranja X se encuentra en el 7° puesto de las 10 primeras tarjetas virtuales, por lo que no logra ser la empresa líder en negocios financieros y no financieros.

La propuesta de trabajo, es potenciar su estrategia de diferenciación de producto, siendo buscando la diferenciación digital en la experiencia del cliente.

### *Objetivo General*

Aumentar, un 15% el ingreso por aranceles de servicios financieros de la empresa Tarjeta Naranja S.A de Enero 2021 a Diciembre 2023, a través de la implementación de una planificación estratégica basada en la diferenciación en el sector de fintech potenciando a Naranja X.

Justificación: Según los datos Banco Interamericano de Desarrollo sobre el Ecosistema Argentino Fintech 2020, la facturación de las empresas está en el rango de \$ 5.000.000 y \$20.000.000 anual, donde el 90% del total observó un incremento de facturación mayor del 10% y en algunos casos superando el 150%, con respecto al año 2019 (Bastante, Cámara Argentina de Fintech y Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

### *Objetivos específicos*

- Objetivo 1: Efectuar alianzas con diferentes comercios ajustadas a los segmentos Z y millennials donde tenga presencia Tarjeta Naranja para efectuar propuestas en el periodo de Enero 2021 a Diciembre 2023, de forma de incrementar en un 25% el total de seller activos

Justificación: Considerando las necesidades de cada segmento, se realizará alianzas con comercios ofreciendo diferentes alternativas. Según los datos de Tarjeta Naranja existen

unos 300 sellers activos ofreciendo 600 productos. La propuesta es incrementar un 25% los sellers enfocados en las necesidades de cada segmento. En el caso del segmento millennials, se buscará se realizará alianzas con los comercios que ofrezcan productos funcionales, dado que crecieron su demanda un 114%, seguidos con aquellos que tengan en cuenta el tema de responsabilidad social. Este segmento ha pagado por productos que satisface sus necesidades. Según Nielsen (2019), índice de precios pagado por productos o servicios por este segmento fue de 200% en promedio (Anexo N°1).

En el caso del segmento Z, si bien algunos no poseen fondos provenientes de un empleo, el 77% dispone de fondos que les da sus padres y/o familiares. Realizan compras de comida rápida, snack y golosinas (64%), bebidas (52%) y comer afuera (39%). En el caso de los varones prefieren gastar en bebidas, juegos, videojuegos y apps, las mujeres por colaciones, ropa y artículos de papelería (Antón; Informe de Tendencias de Medios de Pago, 2021). Por esta razón, los comercios con los que se buscará realizar alianzas estarán en función a dichos productos o servicios.

- Objetivo 2: Establecer un plan de marketing para impulsar la utilización de la billetera virtual en el segmento Z y millennials e incrementar la cantidad un 10% por año en el periodo de Enero 2021 a Diciembre 2023

Justificación: Este plan de marketing va a permitir dar a conocer el producto, centrando las acciones publicitarias en las redes sociales. Es menester ajustar las acciones a las tendencias de cada sector, como por ejemplo: YouTube, Instagram y Whatsapp.

En la actualidad, desde la autorización del Banco Central de la República Argentina, los menores pueden acceder a una cuenta con autorización de sus padres, donde acceden a una tarjeta de débito, además de extraer dinero de los cajeros y poder realizar pagos. La diferencia de las billeteras virtuales, es que no solo se puede realizar operaciones financieras, a pesar de no tener una cuenta en el banco, facilitando la obtención de una, en particular del segmento Z, menores de 18 años que requieren autorización cuando los mismos no están emancipados. En total existen 8.000.000 de tarjetas habilitadas (Camara Argentina de

Fintech, 2021) y Tarjeta Naranja pose unas 250.000 billeteras virtuales activas, ocupando el 7 lugar en Argentina. La apuesta es ofrecer el producto a nativos digitales y millenilas que buscan facilidad y rapidez, ofreciendo una gama de productos con descuentos y promociones que permitan satisfacer sus necesidades. El objetivo es

- Objetivo 3: Incorporar mediciones de Calidad por medio de NPS (índice cliente promotor), evaluando la experiencia con el producto en el periodo Enero 2021 a Diciembre 2023, logrando en dicho periodo un NPS Global del 50%.

Justificación: Según se pudo validar en el caso analizado, Naranja realiza mediciones de calidad, a través del Índice Promotor Neto utilizando botones de satisfacción, luego de cada operación realizada. Si se incrementa el grado de satisfacción, el producto estaría cumpliendo con el objetivo, donde el cliente es el centro de las operaciones de Naranja, y mejorar la experiencia para los clientes consumidores digitales. Actualmente en servicios financieros, la empresa ha logrado un 49% y se busca llegar al 60% en las operaciones del canal digital, en particular en el segmento millennials y Z.

#### *Alcance y Limitación*

La propuesta desarrollada en el presente trabajo es el establecimiento de una planeación estratégica orientada en diferenciación de sus productos, siendo el ámbito de aplicación su billetera virtual, en particular en los segmentos millennials y Z, dentro del entorno digital. El periodo de tiempo para la implementación de la estrategia será el establecido entre Enero 2021 a Diciembre 2023.

En el caso del alcance metodológico, se utilizó para la obtención de información de tipo cualitativa y cuantitativa, una investigación de tipo descriptiva, empleando la información provista por la empresa.

No se presentaron limitaciones para la realización del presente trabajo, dado que Tarjeta Naranja S.A proporcionó los estados contables de los ejercicios 2017-2018-2019 y

consolidados hasta septiembre del 2020, lo que permitió detectar la debilidad de la empresa y plantear una planificación estratégica.

### *Plan de Acción*

A continuación, se exponen las acciones propuestas las cuales están en función a los objetivos específicos:

Objetivo 1: Efectuar alianzas con diferentes comercios ajustadas a los segmentos Z y millennials donde tenga presencia Tarjeta Naranja						
Acción	Tiempo	R. Humanos		Terceros	R. Físicos	R. Económicos
		Áreas	Responsable			
1.1 Realizar un análisis de los segmentos millennials y Z, identificando sus necesidades	enero 2021 a junio 2021	Tribu billetera digital y dirección comercial	Líder Tribu y director comercial	No	Base de datos inteligencia artificial, análisis mercado p/ identificar necesidades	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
1.2 Identificar los comercios que podrían cubrir las demandas del segmento millennials y Z	junio 2021 a agosto 2021	Tribu billetera digital y dirección comercial	Líder Tribu y director comercial	No	Análisis mercado p/ identificar comercios	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
1.3 Diseñar propuestas para los comercios seleccionados	agosto 2021 a agosto 2021	Dirección comercial	Líder Tribu y director comercial	No	Computadoras, personal y herramientas de presentación	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
1.4 Análisis de las respuestas de los comercios	septiembre 2021 a septiembre 2021	Dirección comercial	Líder Tribu y director comercial	No	Computadoras, personal, doc. presentada por los comercios	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
1.5 Incorporar en la tienda online los nuevos sellers en la tienda	septiembre 2021 a diciembre 2023	Gerente de IT y Líder Marketplace	Director del área de sistemas	No	Computadoras, reuniones virtuales	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
1.6 Acordar con los comercios nuevas propuestas	septiembre 2021 a diciembre 2023	Dirección comercial, Líder Marketplace, tribu billetera digital	Director comercial y Líder tribu digital	No	Base de datos inteligencia artificial, Computadoras, reuniones virtuales	Se utiliza los recursos dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia (Anexo N°2 Costo Sellers)



Objetivo 2: Establecer un plan de marketing para impulsar la utilización de la billetera virtual en el segmento Z y millennials						
Acción	Tiempo	R. Humanos		Terceros	R. Físicos	R. Económicos
		Áreas	Responsable			
2.1 Procesamiento de la información obtenida de la <u>hub</u> analítica sobre los actuales usuarios	enero 2021 a marzo 2021	Dirección de sistemas	Director del área de sistemas	No	Base de datos inteligencia artificial, analisis mercado p/ identificar necesidades	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
2.2 Conformación de equipos para analizar y controlar las demandas sobre el producto billetera virtual	enero 2021 a febrero 2021	Dirección de Recursos Humanos	Director del área de recursos humanos	No	Base de datos inteligencia artificial, analisis mercado p/ identificar necesidades	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
2.3 Exposición de los resultados obtenidos del análisis del segmento millennials y Z	marzo 2021 a mayo 2021	Tribu billetera digital y director comercial	Director comercial y líder de tribu	No	Base de datos inteligencia artificial, analisis mercado p/ identificar necesidades	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
2.4 Seleccionar los canales para publicitar el producto	mayo 2021 a diciembre 2023	Área de marketing y Tribu billetera digital	Dirección comercial, Tribu billetera digital,	No	Computadoras, personal y herramientas de presentación	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
2.5 Diseñar acciones de marketing para segmento z, centrado en lo visual, videos, youtube, Instagram	marzo 2021 a diciembre 2023	Área de marketing y Líder Tribu billetera digital, sistemas	Dirección comercial, Tribu billetera digital, Director sistemas	No	Computadoras, reuniones virtuales, landing, Machine Learning	Publ: Instagram: \$300.000 x año youtube: \$300.000 x año facebook: \$150.000 x año
2.6 Diseñar acciones de marketing para segmento millennials, Facebook, Instagram, Twitter (siempre apuntando a la libertad)	marzo 2021 a diciembre 2023	Área de marketing y Líder Tribu billetera digital, sistemas	Dirección comercial, Tribu billetera digital, Director sistemas	No	Computadoras, reuniones virtuales, landing, Machine Learning	publicidad Instagram: \$300.000 x año twitter: 300.000 x año facebook: 150.000 x año
2.7 Confeccionar canales de respuesta rápida	enero 2021 a marzo 2021	Atención al cliente, área de sistemas, área sistemas	Líder atención al cliente y Líder billetera digital, Direc. Sistemas	No	Computadoras, reuniones virtuales, inteligencia comercial, Machine Learning	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
2.8 Búsqueda de influencer que sean reconocidos no solo en el país, sino particulares de cada provincia	marzo 2021 a diciembre 2023	Director comercial	Área de marketing y Líder Tribu billetera digital	No	Computadoras, reuniones virtuales, <u>telefono</u>	Costo \$ 100.000 por publicidad

Fuente: Elaboración propia (Anexo N°3 costos publicidad)

Objetivo 3: Incorporar mediciones de Calidad por medio de NPS (índice cliente promotor), evaluando la experiencia con el producto						
Acción	Tiempo	R. Humanos		Terceros	R. Físicos	R. Económicos
		Áreas	Responsable			
3.1 Establecer los métodos, preguntas y el periodo de medición	marzo 2021 a diciembre 2023	Tribu billetera digital, área calidad, área sistemas	Director del área de sistemas, líder tribu, gte calidad	No	Computadoras, personal y reuniones virtuales	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
3.2 Determinar políticas comerciales inventivos o penalidades a los comercios (sellers)	marzo 2021 a diciembre 2023	Tribu billetera digital, área calidad, área sistemas y legales	Director del área de sistemas, líder tribu, gte calidad, Director legales	No	Computadoras, personal y reuniones virtuales, mail	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
3.3 Definir y programas algoritmos de reputación y NPS	marzo 2021 a agosto 2021	Tribu billetera digital, área sistemas	Director del área de sistemas, líder tribu	Consultoría	Servicio de asesoría y programación	Costo \$ 1.200.000
3.4 Establecer indicadores claves de desempeño" o KPIs para realizar los controles	marzo 2021 a abril 2021	Tribu billetera digital, área calidad	líder tribu, gte calidad	No	Computadoras, personal y herramientas de presentación, reuniones virtuales	Se utiliza los recursos dentro de la empresa
3.5 Realizar las mediciones de indicadores claves de desempeño o KPIs y ajustes	mayo 2021 a diciembre 2023	Tribu billetera digital, área calidad	líder tribu, gte calidad	No	Computadoras, personal y herramientas de presentación, reuniones virtuales, indicadores	Se utiliza los recursos dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia

*Diagrama de Gantt*

Actividades Objetivo Estratégico 1	Fecha de inicio	Fecha de finalización	01.01.2021	01.02.2021	01.03.2021	01.04.2021	01.05.2021	01.06.2021	01.07.2021	01.08.2021	01.09.2021	01.10.2021	01.11.2021	01.12.2021	01.01.2022	31.12.2023
1	01.01.2021	01.06.2021														
2	02.06.2021	01.08.2021														
3	02.08.2021	31.08.2021														
4	01.09.2021	30.09.2021														
5	01.09.2021	31.12.2023														
6	01.09.2021	31.12.2023														

Actividades Objetivo Estratégico 2	Fecha de inicio	Fecha de finalización	01.01.2021	01.02.2021	01.03.2021	01.04.2021	01.05.2021	01.06.2021	01.07.2021	01.08.2021	01.09.2021	01.10.2021	01.11.2021	01.12.2021	01.01.2022	31.12.2023
1	01.01.2021	31.03.2021														
2	01.01.2021	28.02.2021														
3	01.03.2021	31.05.2021														
4	01.05.2021	31.12.2023														
5	01.03.2021	31.12.2023														
6	01.03.2021	31.12.2023														
7	01.01.2021	31.03.2021														
8	01.03.2021	31.12.2023														

Actividades Objetivo Estratégico 3	Fecha de inicio	Fecha de finalización	01.01.2021	01.02.2021	01.03.2021	01.04.2021	01.05.2021	01.06.2021	01.07.2021	01.08.2021	01.09.2021	01.10.2021	01.11.2021	01.12.2021	01.01.2022	01.01.2023
1	01.03.2021	31.12.2023														
2	01.03.2021	31.12.2023														
3	01.03.2021	31.08.2021														
4	01.03.2021	30.04.2021														
5	01.05.2021	31.12.2023														

Fuente: Elaboración propia

*Presupuesto*

Para definir el plan estratégico definido previamente, se requiere el asesoramiento de un profesional, donde el honorario sugerido por la prestación de los servicios está

determinado por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas, sobre un valor de la hora de cada actividad que se encuentra en \$ 2.034, luego de la actualización establecida en enero del 2021 (Concejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2021). Los costos del profesional en función a cada plan serán los siguientes:

- Plan 1: establecimiento del plan estratégico, y el control de las estrategias con los comerciantes: 100 horas, \$ 203.400
- Plan 2: Establecer un plan de marketing para impulsar la utilización de la billetera virtual: 30 horas, \$ 61.020, por año.
- Plan 3: Incorporación de mediciones de calidad: 20 horas, \$ 40.680 por año.

En el caso de los influencers, se buscará 2 por año, que sea referencial de cada segmento.

Presupuesto Billetera Virtual			
	Año 2020	Año 2022	Año 2023
Hora de consultoría (150 hs)	\$305.100	\$141.668	\$139.024
Consultora para los algoritmos de control de calidad	\$1.200.000		
Publicidad Instagram	\$300.000	\$417.900	\$582.135
Publicidad YouTube	\$300.000	\$417.900	\$582.135
Publicidad Facebook	\$150.000	\$208.950	\$291.067
costo de Influencer ( 2 por cada segmento, total 4 por año, con 1 publicidades cada uno)	\$400.000	\$557.200	\$776.180
Totales	\$2.655.100	\$1.743.618	\$2.370.540

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se muestra el flujo de fondo proyectado para el periodo 2020-2021-2023, actualizando ingresos y egresos por índices de inflación, según la estimación del Banco Central de la República Argentina (Anexo N°4).

	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ingresos por servicios financieros	\$21.744.079	\$31.803.978	\$45.649.839
Egresos por servicios financieros	-\$3.407.363	-\$4.746.457	-\$6.488.406
<b>Ingresos netos servicios financieros</b>	<b>\$18.336.716</b>	<b>\$27.057.521</b>	<b>\$39.161.433</b>
<b>Ingresos Netos por financiación</b>	<b>\$17.399.876</b>	<b>\$24.238.027</b>	<b>\$33.133.383</b>
Resultado neto por inversiones transitorias	\$2.434.056	<b>\$3.390.640</b>	<b>\$4.635.005</b>
<b>Total Ingresos Operativos</b>	<b>\$38.170.648</b>	<b>\$54.686.188</b>	<b>\$76.929.821</b>
Cargos por incobrabilidad	-\$4.442.969	-\$6.189.056	-\$8.460.439
<b>Total Ingresos operativos netos</b>	<b>\$33.727.679</b>	<b>\$48.497.132</b>	<b>\$68.469.382</b>
<b>Egresos operativos</b>	<b>-\$22.240.718</b>	<b>-\$30.981.320</b>	<b>-\$42.351.465</b>
<b>Rdos antes de inversiones en asociaciones</b>	<b>\$11.486.961</b>	<b>\$17.515.812</b>	<b>\$26.117.917</b>
Rdos de inversiones y exposición a la inflación	-\$5.177.779	-\$7.212.646	-\$9.830.837
Resultado antes impuesto a las ganancias	\$6.309.182	\$10.303.166	\$16.287.081
Hora de consultoría (150 hs)	\$305.100	\$141.668	\$139.024
Consultora para los algoritmos de control de calidad	\$1.200.000		
Publicidad en redes	\$750.000	\$1.044.750	\$1.455.337
Costo Influencers	\$400.000	\$557.200	\$776.180
<b>Costo implementación</b>	<b>\$2.655.100</b>	<b>\$1.743.618</b>	<b>\$2.370.540</b>
Rdo antes impuestos	\$3.654.082	\$8.559.548	\$13.916.540
Impuesto a las ganancias	-\$1.278.929	-\$2.995.842	-\$4.870.789
<b>Resultado Neto con el plan</b>	<b>\$5.030.254</b>	<b>\$7.307.324</b>	<b>\$11.416.291</b>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados financieros son los siguientes

- TIR: 83.36 %
- VAN: \$ 2.583.319,2 (Costo de capital sumado la tasa de interés Badlar)

*Retorno sobre la Inversión (ROI)*

En este caso, se procede a calcular el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada. Los beneficios esperados son \$23.753.869, los costos son igual a \$6.769.258, el ROI es de 2,51, es decir, que por cada peso invertido obtiene 2,51, indicando que la inversión es rentable.

## Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

Como conclusión final se puede establecer que la empresa Tarjeta Naranja S.A, a pesar de contar con una presencia en todo el país y en la región, no está logrando cumplir con su misión y visión estratégica definida. Para ello se define una planificación estratégica de diferenciación potenciando la utilización de la billetera virtual en el segmento millennials y la generación Z, de forma de incrementar el 15% los ingresos por servicios financieros en el periodo de Enero 2021-Diciembre 2023. Se busca estos segmentos, dado que se encuentran hiperconectados y no se observaría una resistencia a la utilización de este producto. Con la correcta implementación de una planificación estratégica, la Tarjeta Naranja S.A podrá incrementar su participación dentro del sector fintech, generando un producto que satisfaga las necesidades de estos segmentos. Luego de aplicar las acciones que componen el plan de implementación definido, considerando la inflación estimada para el periodo, que el proyecto es rentable, debido a que arroja un VAN: \$ 2.583.319,2, una TIR de 83.36 % y un ROI de 2,51, es decir, que por cada peso invertido obtiene 2,51.

### *Recomendaciones*

Una vez aplicada las acciones del plan estratégico propuesto se recomienda:

- Continuar con los controles de calidad, no solo en los segmentos millennials y Z, sino en todos los sectores, ajustando los indicadores claves de desempeño, buscando que los errores no superen el 5%.
- Establecer talleres de capacitación en marketing a los comercios amigos para incrementar sus ventas.
- Nuevas estrategias de marketing y mediciones de la satisfacción de los usuarios de otros segmentos en función al producto billetera digital.

Asimismo, se recomienda que desde las sucursales de la empresa, se realicen talleres gratuitos de instrucción financiera y las diferentes herramientas de pago existentes, tanto para

usuarios actuales de la empresa, como para el público en general, de forma de reducir la resistencia a la aplicación de la herramienta y captar nuevos usuarios.

## Referencias

- Agencia Telam. (2021). *Guzmán: si hay cambios en créditos del FMI, es importante que Argentina pueda acceder a esas mejoras*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/549637-guzman-si-hay-cambios-en-creditos-del-fmi-es-importante-que-argentina-pueda-acceder-a-esas-mejoras.html>
- Banco Central de la Republica Argentina. (2020). *Objetivos y planes respecto del desarrollo de las políticas monetaria, financiera, crediticia y cambiaria para el año 2021*. Recuperado el 04 de 2021, de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Institucional/OyP%202021.pdf>
- Banco Central de la Republica Argentina. (2020). *Sistema Financiero*. Recuperado el 04 de 2021, de [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_informacion\\_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1)
- Banco Central de la Republica Argentina. (2021). *Informe Política Monetaria 2021*. Recuperado el 04 de 2021, de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0221.pdf>
- Banco Central de la Republica Argentina. (2021). *Protección de los Usuarios Financieros Comunicación incorporada: "A" 7249-*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Texord/t-pusf.pdf>
- Banco Central de la Republica Argentina. (2021). *Tasas de interés en las operaciones de crédito*. Recuperado el 04 de 2021, de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A7198.pdf>
- Barragán, F. (2020). *Bancos miran el futuro y ganan con el presente: el nuevo segmento al que le ponen cada vez más fichas para crecer*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.iproup.com/finanzas/11694-tarjetas-de-credito-y-debito-2020-bancos-para-adolescentes>
- BID Invest y Fundación Vida Silvestre Argentina. (2019). *Protocolo de Finanzas Sostenibles de la Industria Bancaria Argentina*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.bna.com.ar/Downloads/ProtocoloDeFinanzasSostenibles.pdf>
- Camara Argentina de Comercio Electrónico. (2021). *¿Cómo compramos y vendemos online los argentinos?* Recuperado el 04 de 2021, de

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>

Castillo y Montalvo. (2012). *Plan estratégico tendiente a mejorar los niveles de comercialización y cobertura del mercado de tarjetas de créditos por parte del Banco del Austro*. Recuperado el 04 de 2021, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1020/1/T-UCE-0005-179.pdf>

Chiavenato y Sapiro. (2017). *Planeación Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.

Del Pino y Boidi. (2020). *FinTechs y Antitrust: Breve guía del futuro*. Recuperado el 04 de 2021, de <http://www.saij.gob.ar/miguel-pino-fintechs-antitrust-breve-guia-futuro-dacf200254-2020-12-11/123456789-0abc-defg4520-02fcanirtcod?&o=884&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema%7COrganismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B5%2C1%5D%7CJurisdicci%F3n>

Fintech . (2020). *Ecosistema Argentino Estudio Fintech 2020*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Galmes, G. (2012). *Plan de Negocio Fidelización Temprana del Segmento Joven en un Banco Argentino*. Recuperado el 04 de 2021, de [https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/451/501027\\_Galmes\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/451/501027_Galmes_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hill y Jones. (2011). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integral* . Mexico: Cengage Learning S.A.

Honorable Cámara de Diputados de la Nación Argentina. (2021). *Alberto Fernandez inauguró el periodo de sesiones ordinarias del congreso*. Recuperado el 04 de 2021, de [https://www.diputados.gob.ar/prensa/noticias/noticias-podio/noticias\\_1526.html](https://www.diputados.gob.ar/prensa/noticias/noticias-podio/noticias_1526.html)

iProUP. (2021). *El sector financiero no es ajeno a los cambios a los que debe proceder para adaptarse a los nuevos tiempos luego de la influencia de la pandemia de Covid*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.iproup.com/transformacion-digital/19844-las-tendencias-tecnologicas-en-el-sector-financiero-para-2021>

Meaños, F. (2021). *Efecto pandemia: la Argentina es uno de los países que más redujo el uso de efectivo, aunque se mantiene entre los más altos*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/14/efecto-pandemia-la-argentina->



es-uno-de-los-paises-que-mas-redujo-el-uso-de-efectivo-aunque-se-mantiene-entre-los-mas-altos/

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2002). *Ley general del ambiente*. Recuperado el 04 de 2021, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estrategico*. Mexico: Prentice Hall.

Red Hat -compañía de software de código abierto-. (2020). *Cuáles serán las nuevas tendencias tecnológicas para el 2021 según los especialistas*. Recuperado el 04 de 2021, de <https://www.infobae.com/inhouse/2020/12/22/cuales-seran-las-nuevas-tendencias-tecnologicas-para-el-2021-segun-los-especialistas/>

Vicuña Ancín. (2017). *El plan estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC Editorial .

## Anexo

### Anexo N°1

#### Tendencias de compras de Millenials

Según lo establece el informe de Nielsen

- Los Millennials son consumidores que tienen prioridades, en primer lugar estar en forma y saludables, en segundo lugar hacer dinero, tiempo para la familia y hacer una carrera



Fuente: (Nielsen, 2019)

Los Millennials están dispuestos a gastar más dinero en aquellos productos que estén alineados a sus ideales. Esto ocurre con los alimentos que están dispuestos a pagar, el 81% pagaría más por alimentos que beneficien a su salud. En el caso de la generación Z, este porcentaje cae al 78%.



Fuente: (Nielsen, 2019).

En la Argentina, las marcas más exitosas son las que apelan a este público, tienen en cuenta los cuatro pilares clave que identifican a los Millennials: Salud, Funcionalidad, Conveniencia y Responsabilidad Social.



Fuente: (Nielsen, 2019)

Los productos que respondieron a alguno de estos cuatro pilares tuvieron un crecimiento del 58%

- los productos funcionales tuvieron un crecimiento mayor a (114%).
- los relacionados con temas de responsabilidad social crecieron sólo un 7,5%.
- el índice de precios esta por mayor a 200% en promedio

Medios de información según la edad, si bien millenials y generación z, para obtener información aun utilizan la televisión, pero para las compras utilizan las redes sociales, en un porcentaje mayor que el 50%, seguido de la opinión de amigos y familiares.



Fuente: (Nielsen, 2019)

En el caso del esparcimiento, la generación Z (18%) prefiere los videos juegos y Millennials (13%).

### Generación Z

Son jóvenes nacidos entre 1995 y 2010, se puede decir que nacieron con Internet en la cuna, están superconectados a las redes sociales y están acostumbrados a encontrar todo tipo de información de forma inmediata. Según los autores Días, Caro y Gauna (2015) las principales características de la Generación Z son:

- Hiperconectados con diferentes lenguajes digitales: celulares, Tablets, videojuegos, reproductores digitales de música y computadoras, siendo el medio de comunicación las redes sociales.
- Impacientes, realizan varias tareas a la vez y todo lo revisan en la web.
- Altamente consumistas, ellos mismos deciden qué comprar.

- Poseen personalidad individualista, donde su mundo se encuentra dentro de la red donde expresan sus opiniones.
- Posee menor concentración por su capacidad de multitarea.

En el caso de las compras, la Generación Z no se identifica con una marca, solo busca satisfacer sus distintas necesidades y resolver sus problemas lo que genera que migren. Pero, siguen las modas y se dejan influenciar por las tendencias que marcan un hito a nivel mundial (Rosero, 2015). Es necesario que las marcas deban generar una fuerte conexión emocional para que realicen compras y recompras de los productos y servicios ofrecidos.

Por ende debe enfocarse en el Marketing **3.0**, es decir con base social y ética, enfocado a satisfacer necesidades, plasmando valores y una responsabilidad en sus acciones, lo que nos ayuda a conectar con más fuerza, y con los consumidores más complejos.

Todo esto supondrá que las marcas generen estrategias más digitales que ofrezcan todo lo que sus consumidores demanden ya que la tendencia es que el comportamiento de la Generación Z influenciado por su contacto diario con la tecnología genera un impacto en el cambio del proceso de compra tradicional (Aybar; Colchado; Chávez, Gonzalez, 2017).

Para la consultora IPSOS, hay cinco segundos para retener la atención de chicos y chicas que nacieron entre 1994 y 2010, generación Z, que representan el 27% del total de la población. A pesar de esto, ellos pasan como mínimo 4 horas al día conectados con dos pantallas en simultáneo.

### **Compras**

- sus compras son cubiertas por sus primeros trabajos y en otros, financian con ayuda de sus padres. En este caso, pueden asignar un monto por semana, para gastos como sube, o gastos diarios. Muchos juntan el dinero de cumpleaños o que le dan en el año para efectuar compras
- de manera creciente, se originan desde sus teléfonos celulares.

- Utilizan aplicaciones de delivery, PedidosYa, Glovo y Rappi. "Aboné una suscripción mensual de \$ 200 para tener envíos gratis. Así que cada vez que tengo hambre o necesito alguna cosa del super, lo uso sin problema", edad (23).
- Marcos, sólo hace encargos si ve una promoción, para evitar el costo de la entrega. Guido utiliza estas apps cuando sus padres están de viaje, mayormente para comprar alimentos. El precio varía entre \$ 500 y \$ 1.500".
- Tomás, explica que la suscripción para envíos gratis le da acceso a promociones especiales dentro de la misma propia aplicación. "El primer envío es gratis y después te regalan \$ 1.000. Igualmente, no suelen superar los \$ 100. Es muy raro que el traslado corra por mi cuenta", destaca.
- Gastos en entretenimiento, son los servicios de **streaming** para escuchar música -como Spotify y YouTube Music- y para mirar series y películas - como Netflix, HBOGO y Flow-. Pagan por estos servicios. "Uso mi tarjeta de crédito para abonar 6 USD por mes por cada una de estas aplicaciones, salvo Spotify, que me cuesta \$ 200 mensuales", confiesa Pilar. También utilizan **paquetes familiares** para abaratar costos: acceden a Netflix por \$ 369. En la familia de Facundo cada usuario paga \$ 99 al mes para acceder a Spotify Premium. Joel elige Flow, que se ofrece a \$ 2.187 por mes y que incluye el acceso al servicio en los dispositivos personales con el combo de cable e internet.
- Cuando tienen empleo: gastos en gimnasio, cine 2x1, alquiler de cancha con amigos
- Juegos para la play (Canónico, 2019)

### **Los grupos de 10-16**

El 77% de los menores reciben efectivo, ya sea de parte de sus padres o de sus abuelos. Por ejemplo, los jóvenes argentinos de entre 13 y 16 años obtienen, en promedio, unos 28 dólares por mes, mientras que en Brasil ese número asciende a 51. El grupo entre 10

y 12 años cuentan con U\$S24,50 mensuales, mientras que los todavía más chicos reciben alrededor de 15 dólares. Esto genera que las marcas los consideren como compradores directos.

- Son propensos a comprar snack y golosinas (64%), bebidas (52%) y comer afuera (39%). Los varones prefieren gastar en bebidas, juegos, videojuegos y apps, las mujeres por colaciones, ropa y artículos de papelería.
- El 79% de los niños que ven algún anuncio en las redes de un producto, se lo piden a sus padres. (Antón; informe Kids & Teens Industry Report, 2020)

### Anexo N°2 Costo para los seller

Costos por producto en Tienda

PLANES	1 Pago	Plan Z	3 Cuotas Cero Interés	6 Cero Interés	10 Cero Interés
Costo por publicar	\$ 0				
Costo por venta	13% por venta + IVA				
Plazo de pago	FH		FH + 60 días		FH + 120 días


\*FH: Fecha Habitual de pago, día de cobro mensual (14 de cada mes). Plan 6 y 10 cuotas: al plazo de pago habitual se le suma un plazo de pago diferido dependiendo el plan.

### Anexo N°3 Costos Publicidad

← → ↻ 🏠 [youtube.com/intl/es-419/ads/pricing/](https://youtube.com/intl/es-419/ads/pricing/)

**YouTube Ads**

Cómo funciona   Cree un anuncio de video   Publique un anuncio de video   **Precios**   Historias de éxito   Recursos




**Obtenga información sobre los costos de la publicidad en video**

La mayoría de los negocios inician con una inversión de al menos \$10USD al día para campañas locales.

Si desea llegar a una franja más amplia de clientes potenciales, llame hoy mismo a un experto en publicidad de YouTube.

[LLÁMANOS](#)



**Solo paga cuando los usuarios deciden mirar su anuncio**

Por ejemplo, cuando un usuario elige mirar su anuncio TrueView durante, al menos, 30 segundos o interactúa con él, como cuando hace clic en una [superposición de llamado a la acción](#), en una [tarjeta](#) o en un [banner complementario](#).

### Costo influencers

Un importante empresario del sector que prefirió el *off-the-record*, confía a **iProUP: "Los precios oscilan entre \$10.000 hasta los \$100.000, y en muchos casos son similares a los de un PNT (publicidad no tradicional o 'chivo') de una radio".**

"Sale mucho **canje de restaurantes, autos** y hasta han llegado a pedir viajes en helicóptero" agrega, y añade: "**La comida es supervalorada por influencers y celebrities**" que "pagan" la consumición con una Story.

El especialista subraya que la cantidad de seguidores no es determinante y que hay **diferentes precios también según el tipo de comunicación** que se desarrolle:

- **Stories:** "Como son efímeras y se borran a las 24 horas, por lo general se prestan más para el **canje**", revela
- **Foto o video:** "Al quedar en el *feed* 'para siempre', se pueden pagar **entre 50.000 y 200.000 pesos**, según el material que produzca el influencer"



Anexo N°4 Ingresos por servicios Tarjeta Naranja S.A

	31.12.2020	31.12.2019
	<b>En miles de pesos</b>	
Ingresos por servicios	20.708.647	22.965.780
Egresos directos por servicios	(3.407.363)	(2.693.258)
<b>Ingresos netos por servicios</b>	<b>17.301.284</b>	<b>20.272.522</b>
Ingresos por financiación	22.480.639	27.913.861
Egresos por financiación	(5.080.763)	(13.168.088)
<b>Ingresos netos por financiación</b>	<b>17.399.876</b>	<b>14.745.773</b>
Resultado neto por inversiones transitorias	2.434.056	3.615.002
<b>Total de ingresos operativos</b>	<b>37.135.216</b>	<b>38.633.297</b>
Cargos por incobrabilidad	(4.442.969)	(6.655.399)
<b>Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad</b>	<b>32.692.247</b>	<b>31.977.898</b>
Gastos de personal	(7.686.171)	(7.482.947)
Impuestos y tasas	(5.260.013)	(5.556.059)
Gastos de publicidad	(607.847)	(868.527)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	(1.809.235)	(1.542.666)
Otros egresos operativos	(6.877.452)	(7.350.375)
<b>Total egresos operativos</b>	<b>(22.240.718)</b>	<b>(22.800.574)</b>
<b>Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades</b>	<b>10.451.529</b>	<b>9.177.324</b>
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	(26.393)	(12.568)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	(5.151.386)	(6.681.946)
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>	<b>5.273.750</b>	<b>2.482.810</b>
Impuesto a las ganancias	(1.957.768)	(625.334)
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	<b>3.315.982</b>	<b>1.857.476</b>
<b>Resultado por acción</b>		
Utilidad básica y diluida por acción	1.174,21	657,75

**Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC**

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM mar-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM mar-21)	Dif. con REM anterior*
2021	var. % i.a.; dic-21	46,0	-2,1 (2)	45,6	-1,0 (2)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	43,1	-1,9 (4)	43,6	-1,5 (4)
2022	var. % i.a.; dic-22	39,3	+2,1 (1)	40,9	+1,3 (1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	36,7	-0,1 (3)	38,6	-0,2 (2)
2023	var. % i.a.; dic-23	31,0	+1,0 (1)	32,3	+0,7 (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 (mar-21)

