



Trabajo final de grado

Reporte de Caso - Tarjeta Naranja

“Planificación estratégica basada en la diferenciación del servicio tecnológico y del equipo comercial para captar clientes y aumentar la rentabilidad de Naranja X”

Ramiro Valdés Iribarren

DNI: 42385513

Legajo: VADM026996

Fecha: 15/11/2024

Licenciatura en Administración

Nombre del instructor: Claudia Navas

Cuarta Entrega

Índice

Resumen – Abstract	1
Introduccion	2
Análisis Situacional	4
<i>PESTEL</i>	4
<i>5 Fuerzas de Porter</i>	8
<i>Análisis de mercado</i>	10
<i>Análisis Interno</i>	11
Marco Teorico	14
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementacion	17
Análisis Financiero	24
Conclusión y Recomendacion	27
Bibliografía	29
Anexo	32

Resumen

¿Está Tarjeta Naranja preparada para adaptarse a la transformación digital del mercado financiero? ¿Puede volver a captar al segmento joven frente al avance de las fintechs? Este trabajo propone, a través de una planificación estratégica, implementar una estrategia de diferenciación enfocada en la personalización del servicio y la innovación tecnológica, fortaleciendo la aplicación Naranja X con nuevas funcionalidades como microcréditos, asesoramiento financiero con inteligencia artificial y programas de fidelización escalonados.

La propuesta busca revertir la pérdida de competitividad frente a actores como Mercado Pago, Modo y Ualá, recuperando la rentabilidad mediante la atracción y retención de jóvenes de entre 16 y 35 años. El análisis combina herramientas como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y la cadena de valor, permitiendo identificar las debilidades internas y las oportunidades del entorno digital. Finalmente, un análisis financiero con indicadores como VAN, TIR y ROI demuestra la viabilidad económica de la propuesta. El plan, ejecutable en tres etapas, apunta a consolidar a Naranja X como una de las plataformas financieras más cercanas e innovadoras del país.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Fintech, Inclusión Financiera, Personalización.

Abstract

Is Tarjeta Naranja ready to adapt to the digital transformation of the financial market? Can it regain the young demographic amid the rapid growth of fintechs? This study proposes a strategic planning approach based on a differentiation strategy, focusing on service personalization and technological innovation, particularly by enhancing the Naranja X app with features like microloans, AI-powered financial advisory, and tiered loyalty programs.

The initiative aims to reverse the company's declining competitiveness against fintech leaders such as Mercado Pago, Modo, and Ualá by targeting and retaining customers aged 16 to 35. The analysis employs tools like PESTEL, Porter's Five Forces, and value chain analysis to assess internal challenges and market opportunities. Finally, a financial evaluation using metrics such as NPV, IRR, and ROI supports the economic feasibility of the project. The proposed strategy, structured in three phases, positions Naranja X as a leading, innovative, and inclusive financial platform in Argentina.

Keywords: Strategic Planning, Fintech, Financial Inclusion, Personalization.

Introducción

El trabajo final a continuación, desarrollado desde la carrera de grado de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21, tiene como propósito el desarrollo de una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja, buscando aumentar la fidelización de sus clientes y cantidad de estos así poder a su vez aumentar la rentabilidad. Mejorando el servicio y las facilidades que da con el uso de la tecnología. Basándonos en las tres estrategias genéricas de Porter, que se utilizan comúnmente para crear y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Se va a utilizar la estrategia genérica de Porter, competitiva de diferenciación. El objetivo de esta estrategia va a ser fidelizar a los clientes a través de crear programas de lealtad, mejorando el servicio y la tecnología buscando así fidelizar el cliente de tarjeta naranja y atraer nuevos clientes para aumentar la rentabilidad de la empresa.

El problema observado en la empresa es la pérdida de rentabilidad derivada principalmente de la disminución en el número de clientes jóvenes, lo que a su vez está generando una reducción significativa en los ingresos. Ya que en los últimos años Mercado pago, Modo y Uala han tomado una gran parte de los clientes. Esta pérdida de clientes está siendo impulsada por la falta de incentivos hacia el cliente para utilizar Naranja X. Como consecuencia, la empresa enfrenta un aumento en los costos de adquisición de clientes, una disminución en el uso de la tarjeta y una posible reducción en la retención a largo plazo.

Tarjeta Naranja, establecida en 1985, es una de las principales emisoras de tarjetas de crédito no bancarias en Argentina. Desde su fundación en Córdoba, la empresa ha experimentado un crecimiento notable, consolidándose como un actor clave en el sector financiero con más de 4.5 millones de clientes y 239,000 comercios adheridos en todo el país. La compañía se ha destacado por su enfoque en la accesibilidad y la personalización de sus servicios, atendiendo tanto a grandes centros urbanos como a localidades más pequeñas a través de sus 202 sucursales y 154 Mini Unidades de Negocio (MUN). (Naranja, 2019)

Sin embargo, en los últimos años, Tarjeta Naranja ha enfrentado desafíos significativos debido a la rápida transformación digital del sector financiero. Nuevas fintechs como Ualá y MercadoPago han capturado una parte considerable del mercado joven al ofrecer soluciones ágiles y de bajo costo. Esta pérdida de relevancia entre el público joven afecta no solo las ventas inmediatas, sino también la capacidad de la empresa para mantener un crecimiento sostenible a largo plazo. Las áreas más impactadas incluyen el departamento de

marketing, que no ha logrado conectar eficazmente con las necesidades y preferencias de este segmento, y el departamento de innovación tecnológica, que aún lucha por igualar la agilidad y las funcionalidades de las fintechs emergentes.

Este problema es particularmente agudo en las grandes ciudades, donde la competencia entre entidades financieras es intensa y los jóvenes tienen acceso a una amplia oferta de servicios digitales. La adopción creciente de plataformas fintech por parte de jóvenes de entre 18 y 30 años, que buscan soluciones inmediatas y económicas, es una tendencia que resalta la necesidad de adaptación.

Empíricamente, las fintechs han penetrado rápidamente en el mercado argentino gracias a su capacidad para ofrecer soluciones financieras más accesibles y transparentes en comparación con las entidades financieras tradicionales. Estas empresas han logrado atraer a las generaciones jóvenes mediante la simplificación de la experiencia del usuario, un factor clave para capturar a este segmento. En respuesta, es esencial que Tarjeta Naranja redirija sus esfuerzos hacia estrategias que apunten a este segmento emergente, integrando herramientas tecnológicas avanzadas y simplificando sus procesos. (Lozano, 2021)

Desde una perspectiva tecnológica, la implementación de productos financieros dirigidos al público joven, como tarjetas prepagas, soluciones de ahorro y criptomonedas, no solo mejorará la competitividad de la empresa, sino que también permitirá a Tarjeta Naranja ampliar su cuota de mercado en un entorno donde las fintechs están desplazando a los actores tradicionales. Para la sociedad, estos cambios podrían traducirse en una mayor inclusión financiera y acceso a productos más transparentes y accesibles para un segmento joven que está menos bancarizado.

La planificación estratégica con enfoque en la diferenciación tiene como propósito mejorar múltiples aspectos fundamentales de la empresa. La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer productos o servicios únicos que se diferencian de los competidores en algún aspecto importante para los clientes. Para aplicarla, se necesita invertir en investigación y desarrollo y en construir una marca sólida y reconocida. La estrategia de diferenciación funciona mejor en mercados donde los clientes valoran la calidad, el diseño y las características distintivas de los productos/servicios. Un claro ejemplo de estrategia de diferenciación es la marca Apple, la cual se ha fortalecido y ganado reconocimiento en el mercado con la creación de productos elegantes y bien diseñados con características y

funcionalidades distintivas. Además, invierte mucho en investigación y desarrollo para que su mercancía sea diferente a la de sus competidores

En resumen, la estrategia de crecimiento competitivo por diferenciación propuesta para Tarjeta Naranja no solo le permitirá retener y atraer nuevos clientes, especialmente entre los más jóvenes, sino que también mejorará su rentabilidad a largo plazo. Al adoptar soluciones tecnológicas avanzadas y personalizar su oferta, la empresa podrá mantenerse competitiva en un sector financiero que se ha visto revolucionado por la digitalización y la irrupción de las fintechs.

Análisis Situacional

Una Fintech es la conjunción de dos vocablos: finanzas y tecnología. En pocas palabras, se trata de aquellas empresas que buscan ofrecer soluciones financieras haciendo uso de tecnologías centradas en el/la usuario/a. Para el análisis situacional de las Fintechs utilizaremos distintos tipos de herramientas que nos harán analizar el macro y micro entorno. Dentro de estas se encuentra Pestel, las 5 fuerzas de Porter, se hará un análisis del mercado y la cadena de valor.

Macro Entorno: PESTEL

Pestel es una herramienta descriptiva usada para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales. Osea el entorno macroeconómico que habita la empresa. Con la finalidad de identificar qué cosas podrían influir en su desempeño a la hora de tomar decisiones en la empresa. Este análisis permitirá reconocer tanto las oportunidades que se presentan como las amenazas potenciales que la empresa podría enfrentar. En resumen, el objetivo es utilizar el análisis del entorno macroeconómico para orientar las decisiones estratégicas y mejorar la resiliencia y competitividad de la organización en un entorno cambiante. (Hub Spot)

Factores Políticos: En Argentina existe un contexto de crecimiento de la industria fintech, que desde SIISA, empresa de servicios de tecnología aplicada al mercado financiero, presentamos un crecimiento de 145% en transacciones de informes comerciales y un 113% del motor de decisiones. De acuerdo al último informe de Inclusión Financiera publicado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), los medios de pago electrónicos mantuvieron su tendencia expansiva en el primer semestre de 2023. El análisis muestra que las transacciones por persona se incrementaron un 25% con respecto a 2022. Cada persona

realizó, en promedio, 25 pagos mensuales por medios electrónicos, alcanzando un máximo histórico. Esta modalidad, que compite con el uso del efectivo, aumentó tanto en cantidad como en monto. (Ámbito Financiero, 2024)

Otro gran caso de crecimiento se dio el pasado 9 de junio de 2022, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) anunció que su Directorio aprobó la transferencia del 100% del paquete accionario de Wilobank a favor de Bancar Technologies Limited, holding de Ualá con sede en el Reino Unido. Esta operación marca un precedente en el sistema financiero argentino dado que es la primera vez que una empresa fintech adquiere un banco en Argentina y, además, es la primera vez que el BCRA admite la licencia bancaria a una compañía cerrada con una estructura accionaria que cuenta con fondos de inversión internacionales de venture capital. (Beccar Varela, 2022).

La política monetaria del Banco Central de la República Argentina (BCRA) influye directamente en la regulación de tasas de interés y en la política fiscal, que afecta a las fintechs. En 2023, el BCRA ha mantenido una política de tasas de interés alta (alrededor del 97% anual), lo que encarece los préstamos y dificulta el acceso al crédito para los consumidores y las empresas (Ámbito Financiero, 2024) (Economix, 2023). Esto aumenta los costos de los productos financieros ofrecidos por fintechs, dificultando la competencia frente a bancos tradicionales. Otro agravante en este aspecto es la inestabilidad política y los cambios abruptos en la legislación económica en Argentina. Afectan tanto a los consumidores como a los inversores. Las fintechs deben enfrentar la volatilidad política que se traduce en fluctuaciones económicas constantes, lo que dificulta la planificación a largo plazo (Ámbito Financiero, 2024) (Home of Cybersecurity News, 2021).

Factores Económicos: En cuanto al PBI (Producto bruto interno) en el segundo trimestre de 2024, descendió 1,7% en términos desestacionalizados respecto al primer trimestre del año. El PIB desestacionalizado del segundo trimestre de 2024, con respecto al primer trimestre de 2024, registra una variación negativa de 1,7%, mientras que la tendencia-ciclo muestra un descenso de 2,3%. Y para sumar datos en la demanda global se registró una disminución de 29,4% en la formación bruta de capital fijo, un aumento de 31,4% en las exportaciones de bienes y servicios reales, un descenso de 9,8% en el consumo privado y una variación negativa de 6,0% en el consumo público. (INDEC, 2023)

En cuanto al empleo y desempleo en el ámbito financiero ha habido cambios agigantados. "La revolución tecnológica y comercial que experimentó Argentina en los

últimos años, potenciada por la pandemia, impulsó a las fintechs a convertirse en importantes empleadores, sumando ya cerca de 35 mil trabajadores (desde 2017, las fintechs han multiplicado aproximadamente por cinco su cantidad de empleados). En contraste, los bancos tradicionales están experimentando una reducción en sus puestos de trabajo. En los últimos siete años, ha reducido su nómina en un 11%, pasando de 109.517 empleados a 97.908 en septiembre de 2023, según datos del Banco Central (BCRA)”. (IPRO UP, 2024)

Y el tema que más agobia en este país actualmente es la inflación. La tendencia a la baja proyectada por el Gobierno sigue en pie, según el informe del INDEC. Este miércoles se dio a conocer el IPC de agosto fue de 4,2%, subiendo 0,2 puntos en relación a julio. Con esta cifra, la inflación interanual llegó al 236,7%, y la suba de precios sostenida acumula en lo que va del año un 94,8%. El número de septiembre se conocerá el próximo jueves 10 de octubre. (IPROFESIONAL, 2024)

Factores Sociales: Entre los factores sociales que influyen en la adopción de soluciones fintech, se destaca que la generación millennial y la Generación Z representan aproximadamente el 35% del mercado de usuarios de estas plataformas, atraídos principalmente por su facilidad de uso y los bajos costos asociados (Home of Cybersecurity News; IPro UP). Sin embargo, a pesar del crecimiento de las fintechs, un segmento importante de la población argentina continúa dependiendo del uso de efectivo, lo que resalta la necesidad de mejorar la educación financiera y fomentar la confianza en las soluciones digitales (Ámbito Financiero). Además, la pandemia ha impulsado significativamente el cambio en el comportamiento de los consumidores, acelerando el uso de pagos digitales. Para 2022, el 80% de las transacciones en fintechs se realizaron de manera digital, lo que evidencia una rápida adopción de las nuevas tecnologías (Ámbito Financiero, 2024)

Factores Tecnológicos: Ya que hubo un crecimiento grande en el uso de billeteras virtuales también trajo consecuencias grandes como los ciberdelitos que se ubican hoy como el mayor desafío para el sector. La región de América Latina registró un crecimiento de más del 56% en la cantidad de ciberataques entre 2021 y 2023 (entre intrusiones de ransomware y phishing). Y, de acuerdo con sus datos, Argentina ocupó el tercer lugar precedido por México y Brasil. (A24) La implementación de inteligencia artificial (IA) y machine learning para la personalización de servicios financieros ha sido un área de enfoque para las fintechs. Estas tecnologías permiten evaluar el riesgo crediticio en tiempo real y ofrecer productos más personalizados a los consumidores, mejorando la eficiencia y la precisión en la toma de decisiones (Ámbito Financiero). También se suman la competencia con plataformas

internacionales, fintechs globales como Paypal y Stripe han comenzado a operar en Argentina, aumentando la competencia para las fintechs locales. Esto obliga a empresas nacionales a innovar constantemente para mantenerse competitivas, ofreciendo tasas de interés atractivas y funciones adicionales como la integración de criptomonedas (iProUP). Por todo esto se puede decir que hoy en día el avance tecnológico es el aspecto más importante en el desarrollo de las entidades financieras.

Factores Ecológicos: Para las organizaciones, la sustentabilidad es cada vez más parte del negocio y, por ello, trazan objetivos concretos. Medioambiente, economía circular, finanzas sostenibles, carbono neutralidad y formación para sectores vulnerables se encuentran entre los principales ejes (Forbes, Arg). A su vez, algunas fintechs están integrando políticas de sostenibilidad, incluyendo inversiones en energías renovables y programas para reducir la huella de carbono en sus operaciones (Ámbito Financiero). Los consumidores están mostrando un mayor interés en elegir servicios financieros que promuevan la sostenibilidad y prácticas responsables, lo que impulsa a las fintechs a adoptar modelos de negocio más ecológicos (iProUP). En conclusión, a mayores fintechs hay menos necesidades de tener infraestructuras físicas ya que se puede realizar la mayoría de las operaciones desde un dispositivo logrando que se evite el uso del papel, cajeros automáticos y oficinas.

Factores Legales: De acuerdo con la estrategia establecida, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) aprobó los requisitos mínimos para la gestión y control de los riesgos de tecnología y seguridad de la información asociados a los servicios financieros digitales. En el marco de los avances tecnológicos, la diversidad de participantes del sistema financiero y sus interconexiones, y la expansión de los servicios financieros digitales, el BCRA estableció una estrategia para abordar los riesgos y amenazas asociados mediante la adopción de lineamientos y emisión de normativas, tales como:

Lineamientos de Respuesta y Recuperación de ciber incidentes (2021). Medidas para mitigar, prevenir y gestionar el fraude en las operaciones de transferencias (2022). Requisitos mínimos para la gestión y control de los riesgos de tecnología y seguridad de la información (2023). (BCRA)

En conclusión, el análisis PESTEL del sector fintech en Argentina revela un entorno complejo. Políticamente y Económicamente, la volatilidad, la alta inflación, la caída del PBI y la regulación cambiante son desafíos importantes, con la política monetaria del Banco Central y las tasas de interés elevadas que encarecen los productos financieros y limitan el

acceso al crédito y complican el crecimiento, aunque el aumento de transacciones electrónicas presenta oportunidades de expansión. Socialmente, la adopción de soluciones digitales por parte de millennials y la Generación Z impulsa el desarrollo del sector, aunque persiste la dependencia del efectivo, lo que resalta la necesidad de mejorar la educación financiera. Tecnológicamente, las fintechs están avanzando con el uso de inteligencia artificial y machine learning para personalizar servicios y mejorar la eficiencia, aunque enfrentan riesgos crecientes de ciberataques y una fuerte competencia internacional. En cuanto al aspecto ecológico, el sector está adoptando prácticas más sostenibles, promoviendo finanzas verdes y reduciendo infraestructuras físicas, respondiendo así a la demanda de consumidores por servicios más responsables. Legalmente, las fintechs deben ajustarse a normativas en constante evolución, especialmente en temas de ciberseguridad y protección al consumidor, lo que obliga a mantenerse actualizadas en sus procesos.

En resumen, el sector fintech argentino se enfrenta a grandes desafíos, pero también a oportunidades significativas, donde la adaptación a la regulación, la innovación tecnológica y el compromiso con la sostenibilidad serán claves para su competitividad.

Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter se utilizarán para analizar la competitividad de una industria, identificando los factores que afectan su rentabilidad y dinamismo. Este modelo permite evaluar la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los clientes y la amenaza de productos sustitutos. Al aplicar este análisis, se podrán definir estrategias que mejoren la posición competitiva de la empresa en su mercado.

Rivalidad entre los Competidores

Alto: En el ámbito financiero argentino se puede decir que la rivalidad que existe entre los competidores es alta. Existen un abanico de opciones muy grande, por un lado, los bancos tradicionales que se van actualizando en lo que es los servicios digitales y por el otro las fintechs que son de innovación constante y continua, entrando de una forma muy agresiva en el mercado. Esto por supuesto le da poco margen de ganancia y una exigencia grande en cuanto a calidad e innovación de sus servicios.

Poder de Negociación de los Clientes

Alto: El poder que tienen los clientes de negociación es altísimo. Ya que poseen la opción de tener varias cuentas al mismo tiempo, en distintas empresas y utilizarlas dependiendo que promociones y servicios les resulte más conveniente. Con la digitalización todo se puede cambiar de un momento a otro, por esto las empresas no deben perder de vista la satisfacción y comodidad de sus usuarios.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Medio: En el sector financiero existen dos tipos de proveedores, el de soporte y el de insumos. Dentro de los proveedores de soporte se encuentran Visa y Master que le da a la empresa opción de financiar y les otorga financiación y deciden directamente como se va a comercializar. En los insumos, entraría todo lo que necesitan la empresa para ofrecer los servicios, el poder de negociación es bajo ya que posee una infinidad de proveedores, de todo tipo y por sus volúmenes de compra, los proveedores no tienen capacidad de negociación. Haciendo un balance de estos 2 tipos más importantes de proveedores que poseen se determina que es medio.

Amenaza de Nuevos Entrantes:

Bajo: Debido al nivel de tecnología, monto de inversión y leyes que regulan la industria se puede decir que la barrera de entrada es baja. Además de los bancos tradicionales ya están posicionados con infraestructura y experiencia que hace complicado que surja un nuevo competidor que ocupe mayoría en el mercado. Las fintechs son una forma de entrar al mercado sin necesitar una gran infraestructura, pero siguen requiriendo una inversión grande de dinero y tecnología.

Amenaza de Productos Sustitutos:

La amenaza de productos o servicios sustitutos en la industria financiera es media. Aunque existen alternativas como el efectivo, las criptomonedas y las plataformas de préstamos peer-to-peer y plataformas digitales de inversión está cambiando la forma en que la gente maneja las finanzas. Lo negativo que tienen estas es que es complejo y se requiere tener bastante conocimiento del tema y no han generado confianza en el ámbito tradicional todavía. (IONOS)

Análisis de Mercado

El mercado financiero digital en Argentina ha y viene creciendo a pasos agigantados. Motivo de los celulares que facilitan la gestión financiera. En 2023, más de 23 millones de argentinos utilizaban regularmente estos medios, lo que equivale al 65,8% de la población digital, según Comscore. Este número representa un incremento de 700 mil personas respecto al año anterior, cuando 22,8 millones realizaban sus operaciones bancarias a través de canales digitales. Las apps más utilizadas por los usuarios son plataformas como Mercado Pago, Naranja X, Santander Río, y Banco Galicia, Santander, Macro y BBVA (Forbes Arg.) (Infobae)

En 2023, Argentina superó las 330 empresas fintech, con un 61% de la población mayor de 15 años vinculada a una cuenta de fintech, de acuerdo con el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Existen 117 millones de cuentas bancarias (CBU) y 30 millones de cuentas virtuales (CVU), lo que refleja una interacción creciente entre bancos y fintechs. Un relevamiento privado señaló que 7 de cada 10 usuarios del sistema bancario tradicional también tienen una cuenta en una billetera digital de fintech. (Infobae, 2023)

Las billeteras virtuales han tenido un auge notable, duplicando su participación en los depósitos del sector privado. En junio de 2024, los saldos en billeteras virtuales sumaron \$2,87 billones, representando el 5,06% del total de depósitos, comparado con el 2% del año anterior, según el BCRA. (Ámbito Financiero)

Las inversiones tecnológicas de los bancos en 2023 ascendieron a aproximadamente \$100.000 millones, enfocadas en mejorar la infraestructura digital para ofrecer servicios más eficientes y accesibles. Sin embargo, uno de los desafíos más importantes es la inclusión financiera: 15 millones de argentinos siguen sin acceso al sistema bancario. En cuanto a la demanda de personalización, el 60% de los consumidores prefiere experiencias personalizadas en sus interacciones financieras. Los bancos y fintechs están utilizando tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos para adaptar sus productos a los hábitos de los usuarios. (Forbes Arg.)

El marco regulatorio es clave para el crecimiento del sector fintech en Argentina. Se espera que la nueva administración promueva la desregulación para impulsar su desarrollo. Un ejemplo es la implementación completa de los pagos mediante códigos QR, proyectada para 2024, lo que facilitará la adopción masiva de servicios fintech y mejorará la inclusión financiera. Es esencial que las regulaciones equilibren la protección del consumidor con la

innovación. Un entorno regulatorio estable atraerá inversión y permitirá a las fintechs operar de manera eficiente, beneficiando a todo el ecosistema financiero. El futuro es prometedor, con tecnologías emergentes como la IA y blockchain que, junto con un marco regulatorio adecuado, impulsarán la colaboración entre fintechs y empresas tradicionales, promoviendo un crecimiento sostenible y mayor inclusión financiera. (El Cronista)

En conclusión, el mercado financiero argentino está en plena evolución, con una clara tendencia hacia la digitalización y la inclusión. Con inversiones significativas en tecnología y un enfoque en la personalización de servicios, los bancos están bien posicionados para competir con las fintechs. Sin embargo, deberán afrontar desafíos regulatorios y de seguridad que influyen en su capacidad para innovar y satisfacer las demandas de los consumidores en los próximos años. (Forbes Arg.) (Infobae)

Análisis Interno

Se realizará un análisis interno de la empresa Tarjeta Naranja o Naranja X y la herramienta que utilizaremos será la cadena de valor. Esta nos permitirá ver cómo está compuesta la empresa y todas las partes que la componen. "La cadena de valor en una empresa es el conjunto de actividades que se realizan para crear, producir y entregar un producto o servicio, así como para proporcionar soporte y generar valor para los clientes. Se divide en actividades primarias (directamente relacionadas con la creación y entrega) y actividades de soporte (que facilitan las actividades primarias)." (Blog Hubspot)

Cadena de valor

Actividades primarias:

Logística interna:

La logística interna de Tarjeta Naranja S.A.U. engloba desde cómo capta los clientes, como consigue todos los materiales para la entrega de sus tarjetas, procesamiento de pagos y la administración de las cuentas. La empresa agiliza la entrega de productos financieros mediante la implementación de plataformas digitales que permiten una rápida aprobación y distribución de tarjetas y créditos. Este enfoque incluye la digitalización de gran parte del proceso, desde la solicitud hasta la aprobación. Esta tiene la disponibilidad y coordinación de insumos entre los distintos departamentos lo que maximiza la eficiencia operativa. Hace una gestión eficiente de recursos financieros, como la administración de créditos y pagos a través de plataformas digitales. Para facilitar el acceso a créditos de nuevos clientes que no tienen historial crediticio formal se incluye la implementación de sistemas de scoring alternativo.

Además tienen más de 2800 colaboradores, con 150 sucursales en todo el país, más de 10 millones de tarjetas habilitadas. (Economía Sustentable) (Naranja X, LinkedIn)

Operaciones

Las operaciones de Naranja X permiten la administración de pagos, tarjetas de crédito y otros productos financieros mediante un sistema tecnológico orientado hacia la eficiencia tecnológica y la optimización de recursos por un lado el uso de inteligencia artificial (IA) y chatbots permite una operación más ágil y una atención al cliente automatizada, reduciendo tiempos de espera y errores a más de 5 millones de clientes. Este enfoque ayuda a manejar grandes volúmenes de consultas y solicitudes de manera eficiente, mientras mejora la experiencia del cliente. A su vez Naranja X implementa prácticas de sostenibilidad en sus operaciones internas, como el uso de paneles solares y la gestión de residuos. (Economía Sustentable) (Naranja X, 2023).

Logística externa

La logística externa de Tarjeta Naranja cuenta con una red de más de 100.000 comercios (pequeños, medianos y grandes) que aceptan las tarjetas de Naranja X. Además, ofrecemos soluciones de cobro para miles de emprendedores de todo el país a través de Toque, Pagos QR, link de pago, PIX y TAP. Naranja X ha logrado optimizar la entrega de sus productos financieros de manera eficiente y accesible, principalmente a través de medios digitales. Se enfoca en ofrecer servicios digitales como cuentas con rendimientos diarios, tarjetas de crédito y herramientas de inversión sin necesidad de un punto físico. Esto mejora la accesibilidad y conveniencia para los clientes, quienes pueden gestionar todos sus productos a través de la app (Naranja X, LinkedIn) (Naranja X)

Marketing y ventas

La estrategia de marketing y ventas de Naranja X está centrada en destacar sus valores de inclusión financiera, sustentabilidad y enfocada en el cliente por ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras. La empresa pone énfasis en su compromiso con la diversidad, equidad e inclusión. Esto se refleja en campañas que promueven el impacto social de la empresa, como sus políticas de contratación inclusivas y su enfoque en reducir el desequilibrio social y económico. Naranja X utiliza un enfoque de marketing centrado en productos financieros personalizados, como la oferta de créditos accesibles y planes de pago ajustados a las necesidades de sus clientes. Esto le permite diferenciarse en un mercado competitivo, atrayendo clientes que valoran una relación más personalizada con su proveedor

financiero. A su vez tiene un servicio postventa de atención al cliente completamente digitalizado, soporte 24/7, la empresa ofrece soporte al cliente de manera ininterrumpida a través de canales digitales, como chatbots y atención vía app y este incluye herramientas educativas financieras y acceso a servicios de asistencia a través de la aplicación móvil. Esto asegura que los clientes puedan resolver dudas o problemas en cualquier momento, mejorando la satisfacción general. (Naranja X)(Economía Sustentable)

Actividades secundarias:

Infraestructura

La infraestructura abarca más de 150 sucursales en todo el país y los sistemas administrativos y de gestión que soportan todas las actividades de la empresa. Para Naranja X, esto incluye la implementación de sistemas de gestión basados en tecnología y sostenibilidad. Han implementado paneles solares y están trabajando en la reducción de la huella de carbono en todas sus oficinas. Estos esfuerzos contribuyen a la imagen de responsabilidad social y mejoran el compromiso de la empresa con sus valores ambientales. También, utiliza sistemas de administración de recursos empresariales (ERP) para optimizar el flujo de trabajo interno, mejorar la eficiencia y reducir los costos operativos. Estos sistemas permiten una mayor coordinación entre departamentos y mejoran la toma de decisiones basada en datos. (Economía Sustentable) (Naranja X, LinkedIn)

Recursos humanos

El capital humano es uno de los activos más importantes para Naranja X, y la empresa dedica importantes recursos a la atracción, desarrollo y retención de talento. Con más de 3,000 empleados, que 93 se dedican exclusivamente al área de recursos humanos, la empresa se enfoca en la capacitación continua en herramientas digitales y atención al cliente. La gestión de recursos humanos es clave para su estrategia de diferenciación, ya que ha establecido programas de diversidad e inclusión que incluyen la contratación de personas trans y políticas para fomentar la diversidad de género y origen. Esto genera un entorno laboral más inclusivo y comprometido con la sociedad. (Economía Sustentable) (Naranja X, LinkedIn)

Tecnología

Tarjeta naranja al haber creado Naranja X, una fintech, su ventaja principal es toda la innovación y desarrollo tecnológico que este tipo de empresas conllevan. Por sus sistemas avanzados de ciberseguridad refuerza la protección de la información, lo que genera

confianza y ventaja competitiva. La automatización de procesos con inteligencia artificial (IA) y la gestión de cuentas de los clientes son otras de las principales características por la cual destacan a comparación de los bancos tradicionales. La empresa también se enfoca en medir y reducir su huella de carbono, contribuyendo a sus metas de impacto ambiental positivo. El análisis de datos y el uso de big data permiten a Naranja X personalizar sus ofertas y anticiparse a las necesidades de los clientes, mejorando la segmentación del mercado y ajustando sus productos a las preferencias de los consumidores. (Naranja X)(Economía Sustentable)

Abastecimiento

Tarjeta Naranja tiene una gran variedad y cantidad de proveedores nacionales distribuidos en todo el país. Existen los proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía y los proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa. En el 2019 se registraron en las 23 provincias un total de 4518 proveedores activos y de esos 898 eran nuevos de ese año. Y el monto que se les pagó a estos fue de \$8.597.621.761. Los llaman “aliados” ya que consideran que los ayudan a multiplicar el impacto positivo en el entorno. Por eso ponen un cuidado especial en su selección. Para ser proveedores, deben cumplir con una serie de requisitos impositivos (IVA, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e Impuestos Municipales, datos de facturación y trámites bancarios). (Naranja Sustentabilidad, 2019)

Marco Teórico

En este marco teórico se abordarán conceptos clave y enfoques de diversos autores sobre herramientas fundamentales como la planificación estratégica y las tres estrategias genéricas de Porter: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. Este análisis permitirá justificar la elección de usar una estrategia de diferenciación para el caso de Tarjeta Naranja, destacando su impacto en la fidelización de clientes y su contribución al crecimiento sostenible.

Hablar de planificación estratégica es hablar de cómo va a incidir el futuro que va a tomar la empresa según la ruta de comportamientos que hagamos tener a la empresa. Garrido en 2009 dijo “En la actualidad se piensa en la organización como parte de un entorno y en términos de opciones o alternativas en función de lo que se posee, de lo que la rodea y de las oportunidades o caminos posibles que puedan llevar a conseguir el objetivo perseguido”. La planificación estratégica a pesar de tener riesgos si se aplica de manera correcta con el

adecuado control tiene más ventajas que desventajas. (Martha Isabel Bojórquez Zapata, Antonio Emmanuel Pérez Brito, 2013)

Por otro lado, según Ansoff H (1990) la planeación estratégica se basa en un orden gerencial cuyo sentido es el cumplimiento de objetivos a través de distintos tipos de estrategias, es decir, la construcción de una estrategia para resolver los cuestionamientos que se dan según la observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan por las condiciones externas e internas de la empresa. ¿qué lograr? y ¿cómo hacerlo? (Centro de Investigación y Desarrollo, 2023)

Según Idalberto Chiavenato (2016) para lograr una adaptación y adecuación a los cambios constantes en el entorno de los negocios que cada vez son más adversos e inmanejables, la respuesta casi siempre se encuentra en la planeación estratégica. Esta idea se reafirma y da importancia con el pensamiento de Charles Darwin en su libro “Las especies vivas que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que consiguen adaptarse y adecuarse a las exigencias y los desafíos constantes del medioambiente”

Steiner en cambio hace foco en la misión, visión y valores como las claves del éxito para la organización, este define la planificación estratégica como “un proceso continuo y sistemático que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”.

La estrategia por su parte es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos que se van a necesitar para lograr esos objetivos, definido por Chandler. (Orlando Osorio, 2023). Shelley Pursell en 2019 afirma que la estrategia empresarial consiste en la creación de planes y la aplicación de tácticas para alcanzar un objetivo de negocios específico. De esto se desgranar la formulación de tres tipos de estrategias: competitivas, corporativas y funcionales. Estas se enfocan en cómo alcanzar estos objetivos en diferentes niveles. Según Michael Porter se pueden identificar tres estrategias genéricas para darle una ventaja competitiva a la organización: el liderazgo en costos, la estrategia de enfoque o segmentación y la de diferenciación que es la herramienta que vamos a desarrollar en esta propuesta.

La estrategia de liderazgo en costos se basa en ofrecer productos y servicios a precios más bajos que la competencia. Esto es posible cuando la empresa logra tener precios de materia prima más bajos y reducir sus costos. En cambio, la estrategia de enfoque se centra

en ser el mejor en un segmento del mercado y no querer ser lo mejor en todo. Tiene la particularidad que se dirige a un segmento específico y limitado del mercado. Utilizando un enfoque en costos o en diferenciación.

Y la estrategia que nos importa es la de diferenciación, algunos ejemplos son que se debe invertir en investigación y desarrollo, diseño de productos innovadores y una atención al cliente excepcional. Ya que lo primordial es destacarse en algún aspecto del producto o servicio y pueda ser percibido por sus clientes. Esta estrategia genera lealtad de los clientes hacia la empresa y justifica el precio elevado que puede llegar a tener el producto/ servicio. (Juan Carlos Sevilla, 2024)

Después de haber explorado y comprendido el concepto de planificación estratégica, es evidente que esta herramienta es fundamental para orientar el futuro de una empresa y enfrentar los desafíos del entorno. Este proceso continuo no solo permite adaptar la empresa a los cambios del entorno, sino que también contribuye a mejorar la toma de decisiones y a asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo. En el caso de Tarjeta Naranja, la estrategia de diferenciación competitiva es esencial para superar los desafíos que plantean las fintechs y captar la atención del público joven, garantizando así una fidelización sostenida y un crecimiento competitivo.

Diagnóstico y Discusión

Como se ve en las 5 fuerzas de Porter, la rivalidad entre los competidores que hay en Argentina es alta y ha llevado a un incremento en los costos de adquisición de clientes y una disminución en el uso de la tarjeta Naranja X, afectando directamente la retención de clientes. De acuerdo a las situaciones en los aspectos tecnológicos y sociales en Argentina encontradas en el Pestel, se concluye que la relevancia del problema radica en que la juventud representa un segmento crucial para el crecimiento sostenido de la compañía. Si no se adapta rápidamente, perderá más terreno frente a competidores que ya dominan el mercado digital. Tarjeta Naranja enfrenta una pérdida significativa de rentabilidad debido a la reducción de clientes jóvenes, quienes optan por fintechs como Mercado Pago, Modo y Ualá, que ofrecen soluciones más ágiles y económicas primero. Un ejemplo claro fue Mercado Pago fue el primero en adoptar herramientas como pagos QR. Evidencia la urgencia de que Tarjeta Naranja optimice su oferta digital e innove de otra forma para atraer a este segmento.

Con todo este análisis e investigación se revela que, la desconexión y falta de oferta de promociones e incentivo para este segmento joven son factores críticos. Las fintechs han capitalizado las nuevas tendencias digitales, atrayendo a usuarios mediante aplicaciones fáciles de usar, bajas comisiones y una oferta diversa de productos financieros. Naranja X si bien hoy en día posee propuestas muy parecidas a sus competencias, ha quedado rezagada en las herramientas que faciliten la experiencia de usuario y en generar incentivo extra para fomentar el uso de su aplicación a los clientes, lo que ha debilitado su posición competitiva.

Es fundamental implementar una estrategia de diferenciación que priorice la tecnología y la personalización del servicio enfocándose en el cliente. Los datos indican que 60% de los consumidores valoran interacciones personalizadas, lo que puede traducirse en una ventaja si la empresa adapta sus productos a las necesidades de los jóvenes, quienes ya representan el 35% de los usuarios de fintech.

Para que Tarjeta Naranja recupere rentabilidad y fortalezca su posición en el mercado, debe centrarse en mejorar su propuesta en la app y ofrecer una experiencia diferenciada. La incorporación de IA, chatbots, productos como criptomonedas y tarjetas prepagas, además de mejorar su marketplace, será clave para atraer al segmento joven y competir eficazmente con las fintechs. Si se implementan correctamente estas soluciones, se espera un aumento de clientes, mayor retención y una mejora en la rentabilidad a largo plazo.

Plan de Implementación

Propuesta

Luego del análisis tanto interno como externo, la situación actual de la empresa y su diagnóstico permiten avanzar en la propuesta de implementación. En primer lugar, se establecen la visión, misión y valores de Naranja, a partir de las cuales se podrán definir los objetivos estratégicos, orientados a maximizar las fortalezas de la compañía y abordar sus debilidades, aprovechando las oportunidades identificadas en el mercado. Con estas definiciones, se trazarán planes de acción enfocados en diferenciarse en un nicho de cliente determinado que sería el de la gente joven de 16 a 35 años. La estrategia propuesta es la de diferenciación, centrada en la innovación tecnológica y la personalización de servicios para atraer y retener clientes jóvenes y de todos los poderes adquisitivos.

Este plan tendrá 3 etapas de implementación el primer etapa se centrará a entender donde se hará foco en el aprendizaje y crecimiento interno de la empresa. La segunda parte del plan se concentrará en hacer cambios en la aplicación de Naranja X, que la realicen más

atractiva para el mercado que queremos atacar sin descuidar todos los otros rangos etarios que y de clase media y baja económicamente que es la que predomina. Se realizará una app más atractiva, educadora e incentivadora que jerarquice a los clientes y los empodere. Y por último se hará una campaña de marketplace para hacer conocido todo lo hecho previamente.

Estos planes estarán desarrollados teniendo en cuenta los objetivos corporativos de la organización sacados de Reporte De Impacto de Naranja x 2021:

Visión: Convertirse en una de las plataformas tecnológicas y financieras más cercanas y elegidas del país, facilitando la inclusión y educación financiera.

Misión: Ser protagonistas de la inclusión y educación financiera, ofreciendo soluciones innovadoras que permitan a millones de personas acceder a productos y servicios financieros para mejorar su calidad de vida.

Valores: Enfocados en la diversidad, la autenticidad y el impacto positivo, buscando romper barreras sociales, económicas y de género. Promueven prácticas sostenibles como la neutralidad de carbono y la inclusión financiera a través de inversiones con impacto social y ambiental

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad de Naranja x a un 10% para diciembre del 2027, mediante el desarrollo de un plan estratégico de diferenciación, centrada en la innovación tecnológica y la personalización de servicios para atraer y retener clientes jóvenes.

Justificación: Este objetivo se logrará llevando a cabo mejoras en el servicio, personal de naranja y promoción de esta para llegar a clientes de mayor poder adquisitivo y de un rango de edad Joven de 16 a 35 años. Un aumento en la rentabilidad es esencial para evitar el estancamiento y asegurar la competitividad futura de Naranja X, permitiendo que responda a los desafíos del entorno financiero y genere nuevas oportunidades de crecimiento. Incrementar la rentabilidad permitirá a la empresa y al Grupo Galicia aumentar su rendimiento global, reinvertir en tecnologías innovadoras, y mejorar tanto su alcance nacional como la calidad de sus servicios. Esto fortalecerá el posicionamiento de Naranja X, promoviendo una mayor fidelización entre los clientes actuales y atrayendo a nuevos usuarios. Este objetivo también responde a las expectativas de accionistas y otras partes interesadas, asegurando un retorno de inversión atractivo y sostenible.

Objetivo específico 1: Reestructurar el 100% del equipo de ventas y servicio al cliente para diciembre del 2025, a través de la reformulación y capacitación el área comercial.

Justificación: El 1er objetivo específico, se basa en una perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde se reestructurará y capacitará al equipo de ventas y servicio al cliente. Esto además de afectar la parte interna de la cadena de valor se alineará para que cada grupo de vendedores tenga un canal y se enfoquen en un target de gente determinada acorde a las cualidades de cada agente. Un ejemplo claro que los vendedores atiendan a los clientes de su mismo rango etario, jóvenes con jóvenes y los un poco más adultos con los de su misma edad. El objetivo de esto a su vez es generar menos quejas en los comentarios sobre el área del servicio al cliente y hacer sentir al cliente una experiencia más personalizada. Y así disminuir en un 10% el porcentaje de clientes incobrables según el año 2023. Para la medición de este se utilizarán 2 índices: Índice de reducción de clientes incobrables y índice de satisfacción del cliente con el servicio recibido. Así se puede Medir la reducción de clientes incobrables y verificar si el aprendizaje se traduce en mejor servicio (satisfacción del cliente).

Objetivo específico 2: Aumento del 20% en la tasa de uso por parte de clientes para diciembre de 2026, a través de implementar y optimizar cinco nuevas funcionalidades innovadoras en la app de Naranja X.

Justificación: El 2do objetivo específico, se basa en una perspectiva operativa de Naranja X. Su finalidad es innovar y rediseñar la aplicación para hacerla más intuitiva, generando una experiencia de uso que brinde comodidad y satisfacción al cliente. Para ello, se implementarán funcionalidades como asesoría financiera (IA), microcréditos instantáneos, un sistema de clasificación de clientes con promociones diversas, notificaciones proactivas y resúmenes inteligentes.

El acceso a microcréditos personalizados integra una sección de microcréditos con aprobación instantánea, ajustada al perfil financiero del usuario. Con un proceso simplificado y digital, los clientes podrán obtener préstamos de bajo monto en minutos, destinados a cubrir necesidades inmediatas o compras planificadas. Asesoría Financiera Digital (IA) se implementará un asistente financiero impulsado por inteligencia artificial para dar recomendaciones personalizadas de ahorro, inversión o mejora de historial crediticio, ajustado al perfil y los objetivos financieros del usuario. Este asistente ayudaría a los clientes a gestionar mejor su dinero y tomar decisiones informadas. A su vez se podrán artículos, videos explicativos y se ofrecerán capacitaciones financieras gratuitas totalmente web a los usuarios para que entiendan cómo poder generar y ahorrar más dinero. La última modificación será generar resúmenes inteligentes donde se dará un resumen mensual de gastos categorizados también ayudaría a los usuarios a visualizar y controlar su flujo de

dinero. Para la medición de este objetivo se utilizará la Tasa de uso activa mensual de la app Naranja X. Para ver de cumplir el objetivo de incrementar la tasa de uso.

Objetivo específico 3: Aumentar la retención de clientes en un 10% para octubre de 2027 mediante el lanzamiento de un programa de fidelización con recompensas personalizadas y exclusivas en la app de Naranja X.

Justificación: El 3er objetivo específico, se basa en una perspectiva en el cliente de Naranja X. Según el tipo de cliente se hará un ranking de clientes, se ofrecerán promociones personalizadas y tasas diferenciadas incentivando el uso frecuente de la app y fortaleciendo el vínculo con el usuario. Se va a crear un sistema de clasificación de clientes Naranja Classic, Naranja Elite, Naranja Platinum, basado en el nivel de actividad y el historial de uso de los productos de Naranjax. Cada nivel ofrecería beneficios exclusivos, tales como descuentos en comercios seleccionados, tasas preferenciales en préstamos, o acceso prioritario a nuevas funcionalidades. Tasas Nominal Anual distintas según las categorías. Este sistema incentivará el uso recurrente y aumentará las ganas de los clientes de ser parte de Naranja X. El panel de recompensas personalizado se basará en incorporar un tablero de recompensas que muestre puntos acumulados o promociones disponibles según el comportamiento de cada cliente. Por ejemplo, realizar pagos, utilizar microcréditos o alcanzar ciertas metas de ahorro podría generar puntos canjeables por beneficios exclusivos, creando un sistema de lealtad tangible. Para la medición de este objetivo se utilizará la tasa de retención de clientes activo que mide el porcentaje de clientes que permanecen activos en Naranja X durante un período determinado.

Alcance geográfico: La implementación de la propuesta será en todo el país intentando así alcanzar la misión de Naranja. Ya que la empresa está distribuida en toda la Argentina.

Alcance temporal: Este plan se llevará a cabo en un plazo de 3 años. Desde enero de 2025 a diciembre del 2027.

Planes de acción tablas de los 3 específicos

Tabla 1.

Plan de Acción 1								
Nº	Actividades	Tiempo		Responsable	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin					
1.1	Análisis del equipo de ventas y postventa,	1/1/2025	1/2/2025	Gerente de ventas, líder de recursos humanos, líder de área de ventas y post ventas	Computadoras, software de análisis de rendimiento, entrevistas o cuestionarios	-	\$ 25.050	Categorización de los empleados por rendimiento rango etario y experiencia. Involucrados puestos gerenciales, software de análisis de rendimiento, entrevistas o cuestionarios. Cálculos en Anexo 1.1
1.2	Reorganización del equipo, contrataciones, despidos, definir roles específicos y canales de comunicación.	1/2/2025	1/4/2025	Gerente de ventas, líder de recursos humanos, líder de área de ventas y post ventas. Consultor externo	Computadoras, software de análisis de rendimiento, entrevistas o cuestionarios	Consultor externo en ventas	\$ 87.050	Asignar canales y grupos objetivos a cada segmento del equipo (por ejemplo, asignar a los empleados jóvenes el contacto con clientes jóvenes). Extra Consultor externo experto en ventas por nicho de mercado en el ámbito financiero + gastos extras. Cálculos en Anexo 1.2
1.3	Capacitación del equipo en personalización del servicio	1/4/2025	1/5/2025	Gerente de ventas, líder de recursos humanos, líder de área de ventas y post ventas. Consultor externo	Computadoras, oficinas, software de análisis de rendimiento, entrevistas o cuestionarios. Equipo de ventas y servicio al cliente completo	Consultor externo en ventas	\$ 62.050	Encargado recursos humanos, ventas y consultor externo experto en ventas por nicho de mercado en el ámbito financiero. No se requieren más las entrevistas y cuestionarios. Cálculos en Anexo 1.3
1.4	Implementación de la nueva estructura de ventas y atención al cliente	1/5/2025	31/11/2027	Gerencia de ventas	Computadoras, oficinas,	Consultor externo en ventas	\$ 25.000	El consultor de ventas con la gerencia de ventas se encargarán. Cálculos en Anexo 1.4
1.5	Monitoreo, control y ajuste	1/5/2025	31/11/2027	Gerente de ventas y consultor	Computadoras, oficinas, software de análisis de rendimiento, entrevistas o cuestionarios	Consultor externo en ventas	\$ 19.000	Consultor externo experto en ventas por nicho de mercado en el ámbito financiero Realizar ajustes basados en el análisis del uso y satisfacción del cliente. Cálculos en Anexo 1.5

Tabla 2.

Plan de Acción 2								
Nº	Actividades	Tiempo		Responsable	Recursos físicos	Terciarización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin					
2.1	Análisis de necesidades y diseño de nuevas funcionalidades	1/1/2025	1/3/2025	Departamento de Innovación y Tecnología	Computadoras, software de análisis y diseño	Consultoría en UX/UI	\$ 40.000	Involucrar feedback de usuarios actuales en la fase de diseño para identificar mejoras. Cálculos en Anexo 2.1
2.2	Desarrollo de las nuevas funcionalidades	1/3/2025	1/7/2025	Departamento de Innovación y TecnologíaEquipo de Desarrollo de Software	Infraestructura de servidores, licencias de software	Empresa especializada en inteligencia artificial	\$ 40.000	Priorizar funcionalidades como microcréditos, asesoría financiera (creación de página oficial de youtube) y notificaciones inteligentes. Cálculos en Anexo 2.2
2.3	Pruebas piloto y ajustes de nuevas funcionalidades	1/7/2025	1/1/2026	Departamento de Innovación y TecnologíaEquipo de Desarrollo de Software	Herramientas de prueba de aplicaciones, grupos de prueba	Empresa especializada en inteligencia artificial	\$ 35.000	Incluir grupos de usuarios para prueba y ajustar las funcionalidades según el feedback. Cálculos en Anexo 2.3
2.4	Lanzamiento de nuevas funcionalidades y promoción	1/1/2026	1/11/2026	Marketing y Comunicaciones	Plataformas de redes sociales, página web	Agencia de marketing digital	\$ 90.000	Lanzar una campaña de marketing para comunicar las nuevas funciones de la app y su valor para los usuarios. Publicidad en todos los medios tanto tradicionales como no tradicionales El monto inicial incluye la inflación del 2025. Cálculos en Anexo 2.4
2.5	Monitoreo de uso, control y optimización continua	1/1/2026	31/11/2027	Departamento de Análisis de Datos y Experiencia de Usuario Departamento de Innovación y Tecnología	Herramientas de análisis de datos. Plataformas de redes sociales, página web	Agencia de marketing digital	\$ 18.000	Realizar ajustes basados en el análisis del uso y satisfacción del cliente. El monto inicial incluye la inflación del 2025. Cálculos en Anexo 2.5

Presupuesto de inversión proyectado

Tabla 5.

Presupuesto de inversion del proyecto					
P.A.	Descripcion	2025	2026	2027	Total
Plan de Acción 1	Análisis del equipo de ventas y postventa,	\$ 33.818	\$ -	\$ -	\$ 33.818
	Reorganización del equipo, contrataciones, despidos, definir roles específicos y canales de comunicación.	\$ 235.035	\$ -	\$ -	\$ 235.035
	Capacitación del equipo en personalización del servicio	\$ 83.768	\$ -	\$ -	\$ 83.768
	Implementación de la nueva estructura de ventas y atención al cliente	\$ 270.000	\$ 491.265	\$ 544.895	\$ 1.306.160
	Monitoreo, control y ajuste	\$ 205.200	\$ 373.361	\$ 414.120	\$ 992.681
	Subtotal	\$ 827.820	\$ 864.626	\$ 959.015	\$ 2.651.461
Plan de Acción 2	Análisis de necesidades y diseño de nuevas funcionalidades	\$ 108.000	\$ -	\$ -	\$ 108.000
	Desarrollo de las nuevas funcionalidades	\$ 216.000	\$ -	\$ -	\$ 216.000
	Pruebas piloto y ajustes de nuevas funcionalidades	\$ 283.500	\$ -	\$ -	\$ 283.500
	Lanzamiento de nuevas funcionalidades y promoción	\$ -	\$ 1.091.700	\$ -	\$ 1.091.700
	Monitoreo de uso, control y optimización continua	\$ -	\$ 262.008	\$ 291.331	\$ 553.339
	Subtotal	\$ 607.500	\$ 1.353.708	\$ 291.331	\$ 2.252.539
Plan de Acción 3	Investigación de mercado para identificar los intereses y preferencias de los clientes jóvenes.	\$ 113.400	\$ -	\$ -	\$ 113.400
	Desarrollo del sistema de clasificación de clientes	\$ 109.350	\$ -	\$ -	\$ 109.350
	Creación de contenido y beneficios para cada categoría.	\$ 434.700	\$ 903.928	\$ 1.002.606	\$ 2.341.234
	Implementación prueba y error y control del panel de recompensas personalizado en la app, incluyendo gamificación y seguimiento de puntos.	\$ 113.400	\$ -	\$ -	\$ 113.400
	Campaña de lanzamiento y promoción del programa de fidelización entre los clientes jóvenes para fomentar su uso.	\$ -	\$ 943.714	\$ -	\$ 943.714
	Monitoreo de uso, control y optimización continua	\$ -	\$ 624.452	\$ 692.622	\$ 1.317.074
	Subtotal	\$ 770.850	\$ 2.472.094	\$ 1.695.228	\$ 4.938.172
Total		\$2.206.170	\$4.690.428	\$2.945.574	\$9.842.172
Fuente: Elaboración propia(2024)					

En el anexo se encuentra la información completa sobre el presupuesto. Los valores están expuestos en miles de pesos.

Análisis Financiero

Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)

Tablas 6 y 7(en miles de pesos).

Inversión a realizar	-9.842.172
Flujo del período 1	9.598.653
Flujo del período 2	14.300.727
Flujo del período 3	24.957.497

VAN	9.575.425
TIR	118%

ROI	
Beneficios	23.083.370
Costos	9.842.172
ROI	135%

Una TIR del 118% evidencia un nivel de rentabilidad alto, lo que significa que la ganancia esperada del proyecto supera el costo del capital. La TIR se define como la tasa de descuento que iguala el Valor Actual Neto (VAN) a cero, considerando los flujos de caja futuros proyectados. En otras palabras, la TIR permite evaluar la eficiencia del proyecto en términos de generación de valor y facilita la comparación con otros proyectos o inversiones alternativas, sirviendo como un criterio clave en la toma de decisiones financieras.

El VAN positivo de \$9.575.425.000,00 indica que el proyecto no solo es rentable, sino que también genera un valor neto significativo sobre la inversión inicial. Este resultado asegura que los ingresos futuros descontados al presente superan los costos del proyecto, lo que valida su viabilidad financiera y lo convierte en una alternativa sólida para los inversores.

entre el valor presente de los flujos de caja futuros y el monto de la inversión inicial, utilizando una tasa de descuento (la tasa del plazo fijo en este caso) que refleja el costo de capital.

El ROI es una métrica que mide la ganancia obtenida en relación con la inversión inicial, expresada en porcentaje. El ROI calculado en este proyecto es de 135%. Esto conlleva que, por cada peso invertido, el proyecto genera un retorno de 1,35 pesos.

En términos comparativos, la rentabilidad estimada del proyecto (10,68%) representa un aumento del 57% respecto a la rentabilidad obtenida en 2023 (6,79%).

Este índice de rentabilidad subraya la eficiencia del proyecto y cumple con el objetivo general aumentar la rentabilidad de toda la empresa, haciéndolo destacar como una oportunidad de inversión altamente favorable. En base a este análisis de los indicadores principales, se recomienda llevar adelante el proyecto.

Tabla 8.

Rentabilidad 2027	10,68%
Rentabilidad 2023	6,79%
Diferencia	3,89%

Flujo de Fondos Proyectado.

Tabla 9.

Flujo de Caja - EMPRESA:				
	2025	2026	2027	
INGRESOS				
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	\$	147.823.450	\$179.309.844	\$216.964.912
Plan de acción 1:	\$	149.702	\$ 598.806	\$ 748.508
Plan de acción 2:	\$	-	\$ 306.385	\$ 713.130
Plan de acción 3:	\$	-	\$ 5.379.295	\$ 15.187.544
TOTAL DE INGRESOS	\$	147.973.151	\$185.594.331	\$233.614.093
EGRESOS				
Total egresos operativos	\$	74.174.363	\$ 89.973.503	\$108.867.938
Otros gastos	\$	100.304	\$ 121.669	\$ 147.219
Gastos Financieros	\$	56.725.155	\$ 68.807.613	\$ 83.257.212
Plan de acción 1:	\$	827.820	\$ 864.626	\$ 959.015
Plan de acción 2:	\$	607.500	\$ 1.353.708	\$ 291.331
Plan de acción 3:	\$	770.850	\$ 2.472.094	\$ 1.695.228
Prima Seguro TRO				
TOTAL DE EGRESOS	\$	133.205.993	\$163.593.213	\$195.217.944
UTILIDAD BRUTA	\$	14.767.159	\$ 22.001.118	\$ 38.396.150
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$	5.168.506	\$ 7.700.391	\$ 13.438.652
UTILIDAD NETA	\$	9.598.653	\$ 14.300.727	\$ 24.957.497
Fuente: Elaboracion propia (2024)				

Fuente: Elaboracion propia (2024)

Tablas 10 y 11.

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad de Naranja x a un 10% para diciembre del 2027.
Plan de Acción 1: Reestructurar el 100% del equipo de ventas y servicio al cliente para diciembre del 2025, a través de la reformulación y capacitación el área comercial. Disminuir en un 10% el porcentaje de cargo por incobrabilidad del año 2023 para diciembre del 2027.
Plan de Acción 2: Aumento del 20% en la tasa de uso por parte de clientes para diciembre de 2026, a través de implementar y optimizar cinco nuevas funcionalidades innovadoras en la app de Naranja X.
Plan de Acción 3: Aumentar la retención de clientes en un 10% para octubre de 2027 mediante el lanzamiento de un programa de fidelización con recompensas personalizadas y exclusivas en la app de Naranja X.

Premisas generales:				
1. El aumento de ingresos será desproporcional a la cantidad de años.				
2. Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos				
3. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)				
4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA				
5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2023				
Premisas de Planes de Acción				
1. Los planes de acción ya están actualizados según inflación				
2. Los recursos económicos anotados en los planes de acción son todos gastos mensuales				
3. Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos				
4. El porcentaje recuperado de incobrabilidad (10%) será recuperado de manera progresiva, el primer año el 10%, el segundo año el 40% y el 3er año un 50%				
5. Los gastos del primer plan de acción son durante los 3 años y los ingresos terminan de ingresar a fin del 2027				
6. El desarrollo del P.A. 2 se logra en diciembre del 2026 y se sigue monitoreando para mejora continua controlando hasta diciembre del 2027. A su vez sigue generando ingresos para 2027.				
7. El desarrollo del P.A. 3 se realiza en el transcurso de los 3 años de planificación y el aumento de la retención de clientes de un 10% se verá reflejado en un 3% en base a los ingresos de 2026 y en un 7% en base a los ingresos del 2027.				
Detalle financiero Naranja X	2023	2024	Calculos 2023	
Ingresos operativos	\$ 106.219.200	\$ 127.463.040	Incobrabilidad 2023	\$ 14.970.157
Ingresos con cargo de incobrabilidad	\$ 91.249.043	\$ 109.498.852	10% de Incobrabilidad 2023	\$ 1.497.016
Total egresos operativos	\$ 45.786.644	\$ 54.943.973	Total de fondos netos generados / (aplicados) durante el periodo 2023	\$ 4.209.740
Otros gastos	\$ 61.916	\$ 74.299		
Gastos Financieros	\$ 35.015.528	\$ 42.018.634		
Resultado antes del impuesto a las ganancias	\$ 10.384.955	\$ 12.461.946	20% tasa de uso del 2023	\$ 841.948
Impuesto a las ganancias	\$ 4.189.895	\$ 5.027.874		
Utilidad Neta	\$ 6.195.060	\$ 7.434.072		

Conclusión y Recomendaciones

Luego de realizar un análisis detallado del entorno interno y externo, se concluye que Naranja X enfrenta desafíos significativos en un mercado financiero argentino caracterizado por una acelerada transformación digital y un contexto económico inestable. Factores como la alta inflación, las tasas de interés elevadas y la creciente adopción de soluciones digitales han intensificado la competencia, especialmente por parte de las fintechs. Estas han ganado terreno mediante propuestas ágiles y de bajo costo, afectando con fuerza al segmento joven, un grupo clave para el crecimiento sostenible de la compañía.

A pesar de este escenario desafiante, Naranja X cuenta con activos estratégicos importantes: una sólida base de clientes, una marca reconocida a nivel nacional y una infraestructura consolidada. Esto le otorga la capacidad de reposicionarse en el mercado mediante un plan estratégico de diferenciación centrado en la personalización del servicio y la innovación tecnológica. El objetivo central de esta propuesta es alcanzar una rentabilidad del 10% para diciembre de 2027, con foco en atraer, fidelizar y retener a los clientes jóvenes.

El plan contempla el desarrollo de productos innovadores como microcréditos instantáneos, asesoramiento financiero personalizado con inteligencia artificial, programas de fidelización escalonados y mejoras funcionales en la aplicación Naranja X. Estas iniciativas no solo responden a las tendencias del mercado, sino que también mejoran la experiencia del usuario y fortalecen la competitividad de la empresa. Además, el análisis financiero positivo (VAN, TIR y ROI) demuestra la viabilidad económica de las iniciativas, garantizando que estas acciones generen un impacto significativo en los ingresos de la empresa.

Para que esta estrategia se materialice con éxito, será esencial el compromiso de toda la organización. Desde una visión profesional en administración, se recomienda implementar un sistema integral de evaluación de desempeño que permita medir y optimizar la productividad del personal en áreas clave como atención al cliente y ventas. Esto garantizará un alineamiento efectivo entre los objetivos estratégicos y el rendimiento individual.

Adicionalmente, desde un enfoque tecnológico, se sugiere invertir en soluciones avanzadas de ciberseguridad para proteger la creciente base de datos digitales de Naranja X y garantizar la confianza de los usuarios frente a posibles amenazas en un entorno cada vez más digitalizado.

Desde una perspectiva gerencial, este proyecto no solo cumple con los principales criterios de evaluación financiera, sino que también consolida el posicionamiento competitivo de

Naranja X dentro del ecosistema fintech argentino. Se alinea con las tendencias emergentes de digitalización, segmentación y fidelización, especialmente en el público joven.

En síntesis, la implementación del proyecto estratégico resulta no solo viable, sino también altamente recomendable para asegurar el crecimiento sostenible y rentable de Naranja X en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

- Ámbito Financiero. (2024, 4 de junio). *La evolución financiera y los desafíos de la industria 2024*. <https://www.ambito.com/opiniones/la-evolucion-financiera-y-los-desafios-la-industria-2024-n5899522>
- Ámbito Financiero. (2023, 18 de julio). *Boom de las billeteras virtuales: ya manejan el 5% de los depósitos privados, más del doble que hace un año*. <https://www.ambito.com/finanzas/boom-las-billeteras-virtuales-ya-manejan-el-5-los-depositos-privados-mas-del-doble-que-hace-un-ano-n6055389>
- A24. (2024, 17 de marzo). *Argentina es el tercer país con más ciberdelitos de la región, pero la tecnología cripto podría reducirlos*. <https://www.a24.com/crypto/blockchain-argentina-es-el-tercer-pais-mas-ciberdelitos-la-region-pero-la-tecnologia-cripto-podria-reducirlos-n1313165>
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2023, 22 de noviembre). *El BCRA actualiza las normas de seguridad y prevención del fraude en los servicios financieros digitales*. <https://www.bcr.gov.ar/Noticias/actualizacion-normas-seguridad-prevencion-fraudes.asp>
- Beccar Varela. (2022, 9 de junio). *Boletín del Departamento Fintech: Novedades legales fintech en Argentina, N.º 21*. <https://beccarvarela.com/publicaciones/boletin-del-departamento-fintech-novedades-legales-fintech-en-argentina-n21/>
- Blog HubSpot. (2023). *Cómo hacer una cadena de valor paso a paso*. <https://blog.hubspot.es/marketing/como-hacer-cadena-de-valor>
- Centro de Investigación y Desarrollo. (2023). *Planificación estratégica*. <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2023/07/Planificacion-Estrategica.pdf>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). México.
- Cybersecurity News. (2023). *Naranja X: Fintech transformation*. <https://cybermagazine.com/company-reports/naranja-x-fintech-transformation-0>
- Dolabjian, C. (2021). *La revolución del QR: la feroz batalla entre bancos y empresas que se desata detrás de un código*. Universidad Torcuato Di Tella. https://www.utdt.edu/ver_notas_prensa.php?id_notas_prensa=19902&id_item_menu=6
- Economix. (2023). *Naranja X pateó el mercado y ofrece 100% de tasa nominal anual a sus usuarios*. <https://economixtv.com/programa/naranja-x-pateo-el-mercado-y-ofrece-100-de-tasa-nominal-anual-a-sus-usuarios-moveran-sus-rendimientos-a-los-3-digitos-tambien-mercado-pago-personal-pay-y-uala/>
- Economía Sustentable. (2022). *Así Naranja X avanza en sustentabilidad, inclusión financiera, diversidad y ambiente*. <https://economiasustentable.com/noticias/asi-naranja-x-avanza-en-sustentabilidad-inclusion-financiera-diversidad-y-ambiente>

- El Cronista. (2024, 5 de abril). *La inclusión financiera impulsada por fintechs: el desafío es cada vez más grande*. <https://www.cronista.com/infotechnology/it-business/la-inclusion-financiera-impulsada-por-fintechs-el-desafio-es-cada-vez-mas-grande/>
- Forbes Argentina. (2023). *Más de 70 empresas cuentan qué están haciendo hoy por el medioambiente*. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/mas-70-empresas-cuentan-estan-haciendo-hoy-medioambiente-n44528>
- Forbes Argentina. (2024). *Los planes de los bancos argentinos para 2024*. <https://www.forbesargentina.com/daily-cover/los-planes-bancos-argentinos-2024-n50111>
- HubSpot. (2021). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- HubSpot. (2023). *Las 3 estrategias genéricas de Porter: usos y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-genericas-de-porter>
- Infobae. (2022). *Siete de cada diez clientes de bancos tiene además una cuenta en una billetera electrónica*. <https://www.infobae.com/economia/2022/10/24/siete-de-cada-diez-clientes-de-bancos-tiene-ademas-una-cuenta-en-una-billetera-electronica>
- Infobae. (2024). *Más de 700 mil argentinos ingresaron por primera vez a una app financiera en el último año*. <https://www.infobae.com/economia/2023/06/30/mas-de-700-mil-argentinos-ingresaron-por-primera-vez-a-una-app-financiera-en-el-ultimo-ano/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023, 18 de septiembre). *Informe de avance del nivel de actividad – segundo trimestre de 2024*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_24A6C1B370F2.pdf
- iProUP. (2024, 18 de septiembre). *Empleo en el sector financiero: fintechs contratan, mientras bancos reducen personal*. <https://www.iproup.com/empleo/46730-argentina-mercado-laboral-cambios-en-el-empleo-financiero-fintechs-en-auge-bancos-tradicionales-en-declive>
- iProfesional. (2024, 8 de octubre). *Inflación 2024 en Argentina: la evolución mes a mes del índice de precio al consumidor*. <https://www.iprofesional.com/economia/396487-inflacion-2024-en-argentina-la-evolucion-mes-a-mes>
- IONOS. (2023). *¿Qué es P2P (peer to peer)?*. <https://www.ionos.com/es-us/digitalguide/servidores/know-how/que-es-p2p-peer-to-peer/>
- Ledesma, J. (2024). *Qué tienen en la cabeza Ualá, Santander y Naranja X para que los argentinos puedan hacer rendir su plata*. El Cronista. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/que-tienen-en-la-cabeza-uala-santander-y-naranja-x-para-que-los-argentinos-puedan-hacer-rendir-su-plata/>
- Naranja X. (2023). *Informe ASG Grupo Galicia 2023*. <https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2024/05/Informe-ASG-Grupo-Galicia-2023.pdf>
- Naranja X. (2024). *Perfil institucional*. <https://www.linkedin.com/company/naranjax/about/>
- Orlando Osorio. (2023). *Estrategia: qué es, enfoques y herramientas*. <https://www.orlandosorio.com/blog/estrategia-que-es-enfoques-y-herramientas>

Pursell, S. (2019). *Estrategia empresarial: qué es y cómo crearla (con ejemplos)*. Blog HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>

Sevilla, J. C. (2024). *Porter: el diseño de la estrategia y la ejecución ágil*. <https://www.juancarlossevilla.es/blog/2024/01/16/porter-el-diseno-de-la-estrategia-y-la-ejecucion-agil/>

Tarjeta Naranja. (2019). *Reporte de caso – módulo 0*. Universidad Siglo 21. <https://siglo21.instructure.com/courses/36012/pages/reporte-de-caso-modulo-0>

Tarjeta Naranja S.A.U. (2023). *Memoria Tarjeta Naranja S.A.U. 2023*. <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/443102.pdf>

ANEXO

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2024, octubre). *Relevamiento de expectativas de mercado (REM): Resumen ejecutivo.*

https://www.bkra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Tarjeta Naranja S.A.U. (2023, 30 de junio). *Reseña informativa al 30 de junio de 2023.*

<https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/433742.pdf>

DATOS ESTADÍSTICOS COMPARATIVOS DE TARJETA NARANJA S.A.U CON PERÍODOS ANTERIORES

(Información no alcanzada por el Informe de Revisión sobre Estados Financieros Condensados Intermedios).

USUARIOS DE TARJETA NARANJA S.A.U

Naranja	30.06.2023	30.06.2022	30.06.2021	30.06.2020	30.06.2019
Cuentas habilitadas (cantidad en miles)	3.403	3.328	3.302	3.179	3.320
Consumo promedio mensual por cuenta activa (en miles de pesos) ^{(1) (2)}	45,55	51,55	48,04	38,45	41,97

(1) Incluye las marcas administradas Naranja X Visa, Naranja X MasterCard, Naranja X Amex.

(2) En moneda homogénea del 30 de junio de 2023.

OPERACIONES (Compras en Comercios Amigos, Préstamos Personales, Adelantos en efectivo y extracciones en cajeros)

Transacciones Naranja	30.06.2023	30.06.2022	30.06.2021	30.06.2020	30.06.2019
Cantidades en miles (semestral) ⁽¹⁾	100.137	96.275	87.747	78.075	90.062
Importe promedio mensual (en miles de pesos) ^{(1) (2)}	140.433.580	156.078.241	140.679.001	111.548.609	132.278.527
Arancel promedio de comercios	1,73%	1,71%	1,73%	1,90%	2,03%

(1) Incluye las marcas administradas Naranja X Visa, Naranja X Mastercard, Naranja X Amex.

(2) En moneda homogénea del 30 de junio de 2023.

PARQUE DE TARJETAS DE CREDITOS HABILITADAS DE TARJETA NARANJA S.A.U (cantidades en miles)

	30.06.2023	30.06.2022	30.06.2021	30.06.2020	30.06.2019
Tarjetas Naranja X	4.560	4.585	4.614	4.501	4.666
Tarjetas Naranja X Visa	3.552	3.563	3.566	3.392	3.463
Tarjetas Naranja X Mastercard	332	359	400	432	468
Tarjetas Naranja X Amex	45	55	66	52	48
Total	8.489	8.562	8.646	8.376	8.645

CUADRO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVA

	30.06.2023	30.06.2022	30.06.2021	30.06.2020	30.06.2019
Activo corriente	476.870.243	501.234.932	438.799.049	274.506.467	382.316.635
Activo no corriente	73.410.441	37.786.119	33.141.477	42.846.754	42.580.717
Activo	550.280.684	539.021.051	471.940.526	317.353.221	424.897.352
Pasivo corriente	425.956.185	395.989.891	357.536.593	207.512.677	268.160.497
Pasivo no corriente	10.346.067	30.335.941	5.548.560	10.512.332	60.621.724
Pasivo	436.302.252	426.325.832	363.085.153	218.025.009	328.782.221
Patrimonio	113.978.432	112.695.219	108.855.373	99.328.212	96.115.131

Tarjeta Naranja S.A.U.
Reseña Informativa (Cont.)
Al 30 de junio de 2023
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

CUADRO DE RESULTADO COMPARATIVO

	30.06.2023	30.06.2022	30.06.2021	30.06.2020	30.06.2019
Total ingresos operativos	106.219.200	99.453.979	90.666.874	84.763.759	87.829.021
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	91.249.043	82.660.699	81.186.035	70.405.598	65.509.320
Total egresos operativos	(45.786.644)	(46.355.351)	(45.547.414)	(48.645.421)	(50.894.577)
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	(61.916)	(187.762)	(83.984)	(20.698)	(4.321)
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda	(35.015.528)	(25.438.272)	(18.002.934)	(9.068.422)	(13.332.820)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	10.384.955	10.679.314	17.551.703	12.671.057	1.277.602
Impuesto a las ganancias	(4.189.895)	(3.024.365)	(5.006.345)	(4.326.508)	136.064
Resultado neto del período	6.195.060	7.654.949	12.545.358	8.344.549	1.413.666

ESTRUCTURA DEL FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVA

	30.06.2023	30.06.2022	30.06.2021	30.06.2020	30.06.2019
Fondos generados / (aplicados) por las actividades operativas	33.024.257	(24.526.726)	(46.868.497)	32.088.908	47.472.132
Fondos generados / (aplicados) a las actividades de inversión	5.424.829	(2.758.890)	(2.357.767)	5.094.786	(2.209.562)
Fondos (aplicados) / generados por las actividades de financiación	(34.239.346)	24.501.824	47.976.737	(44.847.083)	(39.699.535)
Total de fondos netos generados / (aplicados) durante el período	4.209.740	(2.783.792)	(1.249.527)	(7.663.389)	5.563.035
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO	10.146.180	16.041.378	11.942.442	43.850.075	46.899.844
Resultado por exposición al cambio en el poder adquisitivo de la moneda del efectivo y equivalentes de efectivo	(4.008.154)	(3.953.703)	(2.345.841)	(7.532.508)	(8.793.951)
Aumento generado por diferencia de cambio y ganancias financieras atribuible al efectivo y equivalentes	148.709	656.650	467.546	1.109.479	(166.605)
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO AL CIERRE DEL PERIODO	10.496.475	9.960.533	8.814.620	29.763.657	43.502.323

Tabla 1: Inflación (REM) BCRA	2025		2026		2027	
	35%	1,35	21%	1,21	21%	1,21

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa Referencia k Plazo Fijo	40%
Inflación anual 2024 (REM)BCRA	120%

Presupuestos planes de acción

-Plan de Acción 1

Plan de acción 1																							
Nº	Tiempo		2025												2026								
	Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.1	1/1/2025	1/2/2025	\$ 33.818																				
1.2	1/2/2025	1/4/2025		\$ 117.518	\$ 117.518																		
1.3	1/4/2025	1/5/2025				\$ 83.768																	
1.4	1/5/2025	1/7/2025					\$33.750	\$33.750	\$33.750	\$33.750	\$33.750	\$33.750	\$33.750	\$33.750	\$ 40.939	\$ 40.939	\$ 40.939	\$ 40.939	\$ 40.939	\$ 40.939	\$ 40.939	\$ 40.939	\$ 40.939
1.5	1/7/2025	31/12/2027					\$25.650	\$25.650	\$25.650	\$25.650	\$25.650	\$25.650	\$25.650	\$25.650	\$ 31.113	\$ 31.113	\$ 31.113	\$ 31.113	\$ 31.113	\$ 31.113	\$ 31.113	\$ 31.113	\$ 31.113
TOTALES			\$33.818	\$ 117.518	\$ 117.518	\$83.768	\$59.400	\$59.400	\$59.400	\$59.400	\$59.400	\$59.400	\$59.400	\$59.400	\$ 72.052	\$ 72.052	\$ 72.052	\$ 72.052	\$ 72.052	\$ 72.052	\$ 72.052	\$ 72.052	\$ 72.052

2027																		
10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	2025	2026	2027
															\$ 33.818	\$ 33.818	\$ -	\$ -
															\$ 235.035	\$ 235.035	\$ -	\$ -
															\$ 83.768	\$ 83.768	\$ -	\$ -
\$ 40.939	\$ 40.939	\$ 40.939	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 49.536	\$ 1.306.160	\$ 270.000	\$ 491.265	\$ 544.895
\$ 31.113	\$ 31.113	\$ 31.113	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 37.647	\$ 992.681	\$ 205.200	\$ 373.361	\$ 414.120
\$ 72.052	\$ 72.052	\$ 72.052	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 87.183	\$ 2.651.461	\$ 827.820	\$ 864.626	\$ 959.015

-Plan de Acción 2

Plan de acción 2																							
Nº	Tiempo		2025												2026								
	Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.1	1/1/2025	1/3/2025	\$ 54.000	\$ 54.000																			
2.2	1/3/2025	1/7/2025			\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000															
2.3	1/7/2025	1/1/2026							\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250									
2.4	1/1/2026	1/12/2026													\$ 109.170	\$ 109.170	\$ 109.170	\$ 109.170	\$ 109.170	\$ 109.170	\$ 109.170	\$ 109.170	\$ 109.170
2.5	1/3/2025	31/12/2026													\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 21.834
TOTALES			\$ 54.000	\$ 64.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$ 47.250	\$131.004	\$131.004	\$131.004	\$131.004	\$131.004	\$131.004	\$131.004	\$131.004	\$131.004

2027																			
10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	2025	2026	2027	
															\$ 108.000	\$ 108.000	\$ -	\$ -	
															\$ 216.000	\$ 216.000	\$ -	\$ -	
															\$ 283.500	\$ 283.500	\$ -	\$ -	
\$ 109.170															\$ 1.091.700	\$ -	\$ 1.091.700	\$ -	
\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 553.339	\$ -	\$ 262.008	\$ 291.331	
\$131.004	\$ 21.834	\$ 21.834	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ 26.485	\$ -	\$ 2.252.539	\$ 607.500	\$ 1.353.708	\$ 291.331

-Plan de Acción 3

		Plan de acción 3																								
N°	Tiempo		2025												2026											
	Inicio	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
3.1	1/1/2025	1/4/2025	\$ 37.800	\$ 37.800	\$ 37.800																					
3.2	1/4/2025	1/7/2025				\$ 36.450	\$ 36.450	\$ 36.450																		
3.3	1/4/2025	31/12/2027						\$ 62.100	\$ 62.100	\$ 62.100	\$ 62.100	\$ 62.100	\$ 62.100	\$ 62.100	\$ 75.327	\$ 75.327	\$ 75.327	\$ 75.327	\$ 75.327	\$ 75.327	\$ 75.327	\$ 75.327	\$ 75.327			
3.4	1/7/2025	1/1/2026						\$ 18.900	\$ 18.900	\$ 18.900	\$ 18.900	\$ 18.900	\$ 18.900	\$ 18.900												
3.5	1/1/2026	1/8/2026													\$ 94.371	\$ 94.371	\$ 94.371	\$ 94.371	\$ 94.371	\$ 94.371	\$ 94.371	\$ 94.371	\$ 94.371			
3.6	1/4/2025	31/12/2027													\$ 52.038	\$ 52.038	\$ 52.038	\$ 52.038	\$ 52.038	\$ 52.038	\$ 52.038	\$ 52.038	\$ 52.038			
			\$ 37.800	\$ 37.800	\$ 37.800	\$ 36.450	\$ 36.450	\$ 98.550	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 221.736	\$ 221.736	\$ 221.736	\$ 221.736	\$ 221.736	\$ 221.736	\$ 221.736	\$ 221.736	\$ 221.736			

2027																						
10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	2025	2026	2027				
															\$ 113.400	\$ 113.400	\$ -	\$ -				
															\$ 109.350	\$ 109.350	\$ -	\$ -				
\$ 75.327	\$ 75.327	\$ 75.327	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 91.146	\$ 2.341.234	\$ 434.700	\$ 903.928	\$ 1.002.606				
															\$ 113.400	\$ 113.400	\$ -	\$ -				
\$ 94.371															\$ 943.714	\$ -	\$ 943.714	\$ -				
\$ 52.038	\$ 52.038	\$ 52.038	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 62.966	\$ 1.317.074	\$ -	\$ 624.452	\$ 692.622				
\$221.736	\$127.365	\$127.365	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$154.112	\$ -	\$ 4.938.172	\$ 770.850	\$ 2.472.094	\$ 1.695.228			

-Indicadores

Objetivo específico N1

$$\text{Reducción (\%)} = \left(\frac{\text{Clientes incobrables en 2023} - \text{Clientes incobrables en año } N}{\text{Clientes incobrables en 2023}} \right) \times 100$$

$$\text{Índice de satisfacción} = \frac{\text{Suma de puntuaciones de encuestas post-servicio}}{\text{Número total de encuestas respondidas}}$$

Objetivo específico N2

$$\text{Tasa de uso activa mensual (\%)} = \frac{\text{Número de clientes que usan la app al menos 1 vez al mes}}{\text{Total de clientes con cuenta activa}} \times 100$$

Objetivo específico N3

$$\text{Tasa de retención (\%)} = \frac{\text{Número de clientes activos al final del período que también estaban al inicio}}{\text{Número de clientes al inicio del período}} \times 100$$

Costos planes de acción

La Nación. (2024, 24 de octubre). *Cuánto gana un empleado de comercio en noviembre de 2024*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/cuanto-gana-un-empleado-de-comercio-en-noviembre-de-2024-nid24102024>

Infobae. (2024, 24 de octubre). *Cuánto cobrarán los empleados de comercio en noviembre de 2024 con el nuevo aumento salarial*. <https://www.infobae.com/economia/2024/10/24/cuanto-cobrarán-los-empleados-de-comercio-en-noviembre-de-2024-con-el-nuevo-aumento-salarial>

ClickUp. (2025). *Software de evaluación del rendimiento: herramientas y mejores prácticas*. <https://clickup.com/es-ES/blog/65278/software-de-evaluacion-del-rendimiento>

Tigani, D. [@danieltigani]. (2025, 3 de enero). *¿Cuánto cuesta una hora de consultoría empresarial?* [Publicación en LinkedIn]. https://www.linkedin.com/posts/danieltigani_cu%C3%A1nto-cuesta-una-hora-de-consultor%C3%ADa-empresarial-activity-7318122420853211136-oV0N

Peoplebox. (2025). *Best performance management tools*. <https://www.peoplebox.ai/blog/best-performance-management-tools/#:~:text=Herramientas%20costosas,el%20rendimiento%20y%20el%20desarrollo>

Codster. (2025). *¿Es caro desarrollar inteligencia artificial?* <https://codster.io/blog/desarrollo-software/es-car%C3%B3-desarrollar-una-inteligencia-artificial/#:~:text=El%20costo%20de%20implementar%20soluciones,una%20menor%20capacidad%20de%20personalizaci%C3%B3n>

Aalpha. (2025). *How much does UI/UX design cost?* <https://www.aalpha.net/articles/how-much-does-ui-ux-design-costs/>

Recuperado de linkedin (2025): https://www.linkedin.com/posts/danieltigani_cu%C3%A1nto-cuesta-una-hora-de-consultor%C3%ADa-empresarial-activity-7318122420853211136-oV0N/?originalSubdomain=es

<https://www.peoplebox.ai/blog/best-performance-management-tools/#:~:text=Herramientas%20costosas,el%20rendimiento%20y%20el%20desarrollo>

Administrativos

Los empleados **administrativos** cuentan con seis niveles de remuneración, distribuidos de la siguiente manera para noviembre de 2024:

- Categoría A: \$864.918
- Categoría B: \$868.640
- Categoría C: \$872.357
- Categoría D: \$883.516
- Categoría E: \$892.810
- Categoría F: \$906.452

[Inicio](#)[Producto](#) ▾

- Las numerosas funciones y la gran versatilidad que ofrece la plataforma pueden suponer una curva de aprendizaje

Precios de ClickUp

- **Free Forever** (Gratis para siempre)
- **Unlimited:** \$7/mes por usuario
- **Business:** 12 \$/mes por usuario
- **Empresa:** Contactar para precios

Valoraciones y reseñas de ClickUp

- **G2:** 4.7/5 (8.000+ opiniones)
- **Capterra:** 4.7/5 (3.500+ opiniones)



Daniel Tigani • 3er+

Consultor, autor y conferencista, especialista en tecnologías bla...

2 meses •

[+ Seguir](#) [...](#)

Cuánto cuesta una hora de consultoría empresarial en Argentina?

En un contexto de constante cambio como el argentino, la figura del consultor empresarial ha cobrado cada vez más relevancia. Las empresas buscan respuestas rápidas, claridad estratégica y acompañamiento para tomar mejores decisiones. Pero una pregunta que suele surgir, tanto del lado de los clientes como de otros colegas, es: ¿cuánto vale una hora de consultoría en Argentina hoy?

La respuesta, como muchas en el mundo empresarial, es: depende. Pero hay algunos rangos orientativos que pueden servir como guía:

Consultores independientes o pequeñas consultoras

- Junior o generalista: entre \$15.000 y \$30.000 ARS por hora.
- Senior o especializado: entre \$30.000 y \$70.000 ARS por hora.

Consultoras medianas o reconocidas

- Aquí los valores pueden ir de \$70.000 a \$150.000 ARS por hora, dependiendo del tipo de proyecto y el prestigio de la firma.

Grandes consultoras internacionales

- Firmas como McKinsey, Deloitte o similares pueden cobrar entre USD 200 y USD 500 la hora, facturados en dólares o su equivalente en pesos al valor financiero.

¿Sabés si es caro desarrollar una Inteligencia Artificial? La IA ha trascendido de ser un elemento de la ciencia ficción para convertirse en un componente esencial en el tejido tecnológico del siglo XXI, permeando tanto la vida cotidiana como el entorno laboral.

Para aquellas empresas interesadas en adoptar la IA, el coste inicial puede representar un obstáculo significativo. Implementar soluciones de IA personalizadas puede oscilar entre los \$6,000 y \$300,000. Sin embargo, surge la pregunta: ¿Cómo aplican las empresas la inteligencia artificial y justifica realmente su inversión? Comúnmente, la adopción de IA por parte de las empresas busca la optimización de sus operaciones, reportando en muchos casos un retorno de inversión (ROI) sustancial.

Contratar a un experto en IA a través de plataformas como Codster emerge como una estrategia eficaz para minimizar gastos, asegurando así la elección de las opciones más adecuadas para el negocio y el aprovechamiento óptimo del presupuesto disponible. De esta forma, no sería caro [desarrollar una inteligencia artificial](#) Generativa.

El costo de implementar soluciones de IA personalizadas varía entre \$6,000 y \$300,000, dependiendo de varios factores. Aunque existen servicios de IA preconstruidos más accesibles, estos suelen ofrecer una menor capacidad de personalización. Por otro lado, las soluciones de IA de mayor envergadura pueden alcanzar millones de dólares en empresas de gran escala como Amazon, Netflix o Google, que gestionan un volumen masivo de clientes y datos.



Gratificación de trabajo con nosotros: Hablamos de desarrollo personal y equidad

AALPHA

INFORMATION SYSTEMS
INDIA PVT LTD

SOLUCIONES▼

SERVICIOS▼

PERICIA▼

CADENA

• Costo del diseño UI UX para aplicaciones móviles

Otra área crítica que requiere un diseño UI/UX adecuado es el diseño y [desarrollo de aplicaciones móviles](#). Con tantas aplicaciones móviles en el mercado, es esencial diseñar un diseño único que atraiga fácilmente a los usuarios y clientes. Para lograrlo, es necesario invertir adecuadamente en un diseñador UI/UX móvil ejemplar. Una [aplicación móvil funcional](#) puede costar un promedio de \$11,000 a \$43,500 en la etapa de [diseño UI/UX](#). Sin embargo, cabe destacar que estas cifras pueden variar según diversos factores, como la complejidad de la aplicación.

• Costo del diseño UI/UX para sitios web de comercio electrónico

El comercio electrónico es otra área crucial que requiere una experiencia de diseño UI/UX adecuada, lo que requiere evaluar el costo general del diseño UI/UX para estos sitios web. Los sitios web de comercio electrónico requieren mayor complejidad; por lo tanto, el diseño final debe integrar páginas de usuario, sistemas de pago y cuentas de usuario. La integración de todos estos elementos en el [diseño completo de sitios web de comercio electrónico](#) y otros requisitos de diseño tendrá un costo aproximado de entre \$12,500 y \$50,000. Los costos también pueden variar según diversos factores de diseño.

• Diseño de aplicaciones a nivel empresarial

Otra área crítica en la que centrarse al evaluar el [costo del diseño UI/UX](#) es el [diseño de aplicaciones empresariales](#). Es una de las áreas más complejas del diseño para interfaces de usuario y una mejor experiencia de usuario. [El diseño de aplicaciones empresariales](#) requiere una investigación exhaustiva del usuario y la integración de funciones integrales y otros sistemas. Cada integración y servicio involucrado en los sistemas de aplicaciones empresariales tendrá un [costo aproximado de diseño UI/UX de entre \\$30,000 y \\$1,50,000](#). Las tarifas también están sujetas a cambios según diversos factores de diseño.

Agrupamiento	Perfil Rol Cargo	\$ Remuneración Mensual	\$ Hora x Demanda
Analistas Funcionales Sistemas	Analista Funcional Senior	\$ 1.619.637,53	\$ 44.729,06
Analistas Funcionales Sistemas	Analista Junior	\$ 1.557.521,81	\$ 43.017,17
Analistas Funcionales Sistemas	Analista Programador Senior	\$ 2.076.778,63	\$ 57.362,60
Analistas Funcionales Sistemas	Analista QA Qsoft PMO QMO	\$ 1.989.233,24	\$ 54.952,57
Analistas Funcionales Sistemas	Analista Testing de Aplicaciones	\$ 2.014.442,95	\$ 44.729,06
Analistas Funcionales Sistemas	Auditor Interno Informático	\$ 1.982.806,49	\$ 54.770,86
Analistas Funcionales Sistemas	Implementador de Sistema	\$ 1.772.692,73	\$ 47.315,85
Analistas Funcionales Sistemas	Marketing Digital	\$ 1.750.142,71	\$ 48.344,11
Analistas Funcionales Sistemas	Soporte User Operador Data Entry	\$ 958.475,70	\$ 54.770,86
Conducción y Liderazgo	Arquitecto de Software	\$ 2.981.401,57	\$ 82.352,34

	Noticias	Autogestión Establecimientos	Asambleas	Elecciones	Leyes Nacionales	Programa Informática en la Escuela	Autogestión	Proveedores	Contacto	Webmail	   
	Matriculados	Auxiliares Informáticos	Beneficios Asociados	Dónde Graduarse	Convenios Vigentes	Iniciativas Académicas	Institucional	▼	Honorarios Recomendados		

Analistas Funcionales Sistemas	Marketing Digital	\$ 1.750.142,71	\$ 48.344,11
Analistas Funcionales Sistemas	Soporte User Operador Data Entry	\$ 958.475,70	\$ 54.770,86
Conducción y Liderazgo	Arquitecto de Software	\$ 2.981.401,57	\$ 82.352,34
Conducción y Liderazgo	Gerente de Sistemas de Grandes Empresas	\$ 6.214.613,30	\$ 171.657,44
Conducción y Liderazgo	Gerente de Sistemas PYMEs	\$ 3.634.204,80	\$ 100.379,77
Conducción y Liderazgo	Jefe de Departamento Informática Gerente Desarrollo	\$ 2.978.130,82	\$ 82.266,27
Conducción y Liderazgo	Jefe de Gabinete Informático	\$ 1.302.909,52	\$ 35.987,91
Conducción y Liderazgo	Jefe de Servicio Técnico	\$ 1.302.909,52	\$ 35.987,91
Conducción y Liderazgo	Líder Jefe de Proyectos	\$ 2.236.060,74	\$ 61.752,30
Conducción y Liderazgo	Líder Director de Proyecto	\$ 3.378.244,04	\$ 90.730,08
Conducción y Liderazgo	Líder Proyectos de Desarrollados de Software	\$ 2.236.060,74	\$ 61.752,30
Consultoría	Consultor BI Analytics	\$ 0,00	\$ 85.460,52
Consultoría	Consultor de Infraestructura	\$ 0,00	\$ 74.280,65
Consultoría	Consultor Funcional Apps Negocios	\$ 0,00	\$ 86.407,32
Consultoría	Consultor Informático	\$ 0,00	\$ 80.793,47
Consultoría	Consultor Seguridad de la Información	\$ 0,00	\$ 85.460,52

Consultoría	Consultor Seguridad de la Información	\$ 0,00	\$ 85.460,52
Consultoría	Consultoría Comercio Electrónico	\$ 0,00	\$ 64.257,97
Consultoría	Especialista en Comercio Electrónico	\$ 0,00	\$ 93.082,73
Desarrollador de Aplicaciones	Científico de Datos IA ML	\$ 3.423.776,44	\$ 94.574,65
Desarrollador de Aplicaciones	Desarrollador Backend	\$ 2.429.159,82	\$ 67.098,37
Desarrollador de Aplicaciones	Desarrollador Fronted	\$ 2.304.832,75	\$ 63.665,03
Desarrollador de Aplicaciones	Desarrollador Full Stack Developer	\$ 2.592.334,33	\$ 71.229,85
Desarrollador de Aplicaciones	Desarrollador Legacy Pre-Y2K	\$ 2.515.232,42	\$ 69.479,71
Desarrollador de Aplicaciones	DevOps	\$ 3.312.427,20	\$ 78.450,39
Desarrollador de Aplicaciones	Programador Ambientes Propietario Windows Oracle	\$ 1.812.086,28	\$ 50.065,56
Desarrollador de Aplicaciones	Programador Ambientes Unix Linux	\$ 1.772.693,73	\$ 48.965,74
Desarrollador de Aplicaciones	Programador Aplicaciones Junior	\$ 1.321.482,07	\$ 36.494,78
Desarrollador de Aplicaciones	Programador Aplicaciones Senior	\$ 1.900.253,31	\$ 52.475,59
Desarrollador de Aplicaciones	Programador de PLC, HMI, SCADA	\$ 2.082.593,31	\$ 57.525,18
Desarrollador de Aplicaciones	Programador de Software Embebido	\$ 1.772.693,73	\$ 48.965,74
Desarrollador de Aplicaciones	Programador (IA) Inteligencia Artificial Prompt Engineering	\$ 2.840.375,68	\$ 78.450,32

Desarrollador de Aplicaciones	Programador (IA) Inteligencia Artificial Prompt Engineering	\$ 2.840.375,68	\$ 78.450,32
Desarrollador de Aplicaciones	Programador Juegos Game Developer	\$ 2.481.798,00	\$ 68.552,04
Desarrollador de Aplicaciones	Programador Moviles Mobile Developer	\$ 2.307.768,78	\$ 63.741,54
Desarrollador de Aplicaciones	Test Automation Perform Stress	\$ 1.893.597,03	\$ 52.303,45
Diseñador Medios Digitales	Digitalizador Documental	\$ 1.607.677,35	\$ 48.230,32
Diseñador Medios Digitales	Diseñador Gráfico Junior	\$ 1.008.531,69	\$ 27.849,27
Diseñador Medios Digitales	Diseñador Gráfico Senior	\$ 1.557.521,81	\$ 43.017,17
Diseñador Medios Digitales	Diseñador Industrial	\$ 1.557.521,81	\$ 43.017,17
Diseñador Medios Digitales	Diseñador Multimedia Transmedia	\$ 1.740.483,45	\$ 48.076,32
Diseñador Medios Digitales	Diseñador (UI) User Interface (UX) User Experience	\$ 1.813.004,39	\$ 50.075,12
Diseñador Medios Digitales	Game Designer	\$ 2.115.186,13	\$ 58.424,16
Formación Capacitación	Capacitador Facilitador Disertante Informático	\$ 999.168,90	\$ 27.591,05
Formación Capacitación	Profesor Informático	\$ 1.323.394,80	\$ 36.494,78
IT - Infraestructura Tecnológica	Administrador de Bases de Datos (DBA)	\$ 2.076.778,63	\$ 57.362,60
IT - Infraestructura Tecnológica	Administrador de ISP	\$ 2.076.778,63	\$ 57.362,60
IT - Infraestructura Tecnológica	Administrador de Bases de Datos (DBA)	\$ 2.076.778,63	\$ 57.362,60
IT - Infraestructura Tecnológica	Administrador de ISP	\$ 2.076.778,63	\$ 57.362,60
IT - Infraestructura Tecnológica	Administrador de Redes & SO	\$ 2.076.778,63	\$ 57.362,60
IT - Infraestructura Tecnológica	Arquitecto de Infraestructura	\$ 2.316.596,00	\$ 63.990,19
IT - Infraestructura Tecnológica	Seguridad Informatica	\$ 2.572.614,14	\$ 71.057,71
IT - Infraestructura Tecnológica	Soporte Técnico	\$ 1.526.593,06	\$ 25.659,20
IT - Infraestructura Tecnológica	Soporte Tecnico Help Desk – Contact Center	\$ 1.008.130,02	\$ 26.213,89
IT - Infraestructura Tecnológica	Técnico de Hardware	\$ 1.008.130,02	\$ 26.213,89
No Tecnologicos	Administrativo	\$ 2.065.742,21	\$ 57.056,56
No Tecnologicos	Comercial Preventa	\$ 2.037.051,35	\$ 56.004,57
Perito Informático	Perito Informático de Parte	\$ 0,00	\$ 92.891,45

1.1 El monto se sacó tomando en cuenta de cuánto ganan los administrativos en noviembre de 2024 Categoría A: \$864.918. Y se hizo un estimativo según los puestos gerenciales 3,5 millones x 4 personas involucradas+ Gerente de toda el área comercial 5 millones + Software de análisis y seguimiento se calcula por 150 empleados del equipo comercial \$7000 pesos el usuario = \$1.050.000. + 5 personas de recursos humanos que realicen el soporte de las entrevistas y cuestionarios se calculan 1millon por empleado de RRHH. = 5 millones

1.2 Mismo monto que 1.1 + consultor externo que se estima \$350.000 por hora y que cumplirá 120 hs mensuales= \$42.000.000 (considerando que se buscará el mejor en el servicio) + Gastos extras operativos \$20.000.000

1.3 Mismo monto que 1.2, restándole los 5 millones de soporte de entrevistas y cuestionarios y los gastos extras

1.4 Se estimo que por la cantidad de empleados del área de ventas son 10 en la gerencia \$25.000.000. Todo el equipo de venta estos costos están incluidos ya en los costos fijos

1.5 El gerente general de ventas + consultor externo se estima \$350.000 por hora y cumplirá 40 hs mensuales (incluyen la actividad 1.4) = \$14.000.000

2.1 Consultoría en UX/UI se estima un costo de \$35.000.000 por mes + \$5.000.000 Departamento de Innovación y Tecnología

2.2 Empresa especializada en inteligencia artificial \$30.000.000 por mes y \$10.000.000 Departamento de Innovación y Tecnología

2.3 Empresa especializada en inteligencia artificial \$30.000.000 y ajustes operativos \$5.000.000

2.4 Se considera que el monto de agencia de marketing es de \$10.000.000 por mes + monto que se quiere destinar a promoción se estima que se invertirán \$80.000.000

2.5 Costo de agencia de marketing \$10.000.000 por mes + herramientas de análisis de datos \$8.000.000 por mes.

3.1 Por la dimensión del alcance de la empresa y el foco se estima que la investigación de mercado tiene un costo de \$18.000.000 por mes + \$10.000.000 Marketing

3.2 Se considera que se va a tener en cuenta un equipo de 5 personas dedicadas a la creación y funcionamiento de la plataforma digital y el desarrollo del software sumándose al departamento de Innovación. (analista funcional senior, un analista programador senior y un consultor funcional apps de negocio) por un monto de \$14.000.000 por mes + \$10.000.000 Departamento de Innovación y Tecnología

3.3 Esta tarea se le agrega el costo del punto 3.1 del Área de marketing + 6 personas del área comercial encargada de congeniar con comercios asociados, obtener como descuentos en comercios y beneficios \$8.000.000 por mes

3.4 Equipo de Desarrollo de Software por un monto de \$14.000.000 por mes

3.5 Esta tarea se le agrega el costo del punto 3.1 del Área de marketing + Agencia de publicidad y promoción por un total de \$30.000.000 por mes

3.6 Involucra mensualmente a el Departamento de Innovación \$5.000.000 + Tecnología Equipo de Desarrollo de Software \$14.000.000 + Marketing \$5.000.000