

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Planificación estratégica para Tarjeta Naranja: Desarrollo de un sistema de puntos para fomentar el ahorro destinado a individuos clientes de Naranja X

Licenciatura en Administración

Camila Chacon Dorr

DNI: 44176469

Legajo: VADM027068

Tutor: Carlos Vittar

Resumen

El presente trabajo responde a la necesidad de Naranja X de fidelizar a sus clientes en un entorno competitivo como el sector *fintech*. A partir de un diagnóstico del macroentorno, la industria y un análisis interno, se identificó una baja adopción del producto Frascos, lo que representó una oportunidad de mejora. En el marco teórico se trabajó el concepto de gamificación, entendido como la aplicación de mecánicas de juego en contextos no lúdicos para incentivar comportamientos como el ahorro.

Se propuso un sistema de puntos vinculado a Frascos para mejorar la experiencia del usuario, aumentar su fidelización y así incrementar los ingresos. La propuesta se enmarca en una planificación estratégica, combinando una estrategia de penetración de mercado, según la matriz Ansoff, con una de crecimiento por diferenciación.

Si bien el ROI, el VAN y la TIR son positivos, se necesitan mayores ajustes para lograr aún más rentabilidad. Aun así, se considera una propuesta valiosa para seguir desarrollando, y se recomienda, para trabajos futuros, explorar cómo herramientas de inteligencia artificial pueden mejorar la personalización y efectividad de estas estrategias.

Palabras clave: *Fintech*- Gamificación- Fidelización

Abstract

This work responds to Naranja X's need to build customer loyalty in a competitive environment such as the *fintech* sector. Based on a diagnosis of the macroenvironment, the industry, and an internal analysis, a low adoption of the Frascos product was identified, representing an opportunity for improvement. The theoretical framework addressed the concept of gamification, understood as the application of game mechanics in non-gaming contexts to encourage specific behaviors such as saving.

A points-based system linked to Frascos was proposed to improve the user experience, increase loyalty, and thus raise revenues. The proposal is part of a strategic planning process that combines a market penetration strategy, based on the Ansoff Matrix, with a growth strategy through differentiation.

Although the ROI, NPV, and IRR are positive, further adjustments are needed to achieve greater profitability. Nevertheless, it is considered a valuable proposal for further development. Future work is encouraged to explore how artificial intelligence tools could improve the personalization and effectiveness of such strategies.

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación	6
Análisis macroentorno: Pestel	6
Análisis microentorno: 5 Fuerzas de Porter	11
Cadena de valor	12
FODA	14
Matriz BCG	15
Marco Teórico	17
Planificación estratégica	17
Niveles y tipos de estrategias	17
Gamificación	18
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación	21
Propuesta	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos:	22
Alcance geográfico	23
Alcance temporal	23
Plan de acción	23
Evaluación de impacto	26
Conclusiones	28
Recomendaciones	29
Bibliografía	30
Anexos	33

Introducción

En el presente trabajo se realizará un análisis detallado de la empresa Tarjeta Naranja, con el fin de diseñar una planificación estratégica para el desarrollo de un sistema de puntos orientado a mejorar la fidelización de los clientes. A partir de un análisis exhaustivo, se identificó como problema central la baja fidelidad por parte de los clientes. Entre las principales causas se destacan la competencia de otras entidades financieras que ofrecen tasas más atractivas, la ausencia de beneficios concretos por parte de la empresa, y la falta de incentivos que fomenten una relación a largo plazo con la marca. Este sistema permitirá a los clientes acumular puntos mediante la metodología de ahorro conocida como 'frascos', los cuales podrán ser canjeados posteriormente. El objetivo principal de este sistema es motivar a los clientes a adoptar hábitos de ahorro y fortalecer su fidelidad hacia la marca.

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios. Banco Galicia en 1995 accede como principal accionista lo que activa la expansión de la empresa en todas las regiones del país. (Naranja, 2019). (ver anexo 1)

En 2019 la empresa se reorganizó y se lanzó como *fintech*, justo antes del inicio de la pandemia. Naranja X es una de las últimas "transformaciones *fintech*" surgidas del sector financiero sudamericano, que desde entonces, ha experimentado un crecimiento constante y ofrece a sus clientes una gama de servicios y productos que les ayudan con la gestión financiera diaria. (*Fintech Magazine*, 2021, p.5)

Naranja X, es un ecosistema que ofrece múltiples servicios para usuarios y visitantes de los sitios web, aplicaciones móviles, sitios oficiales en redes sociales, o espacios presenciales. El ecosistema Naranja X y todos los productos y servicios ofrecidos son diseñados y desarrollados por las sociedades: Tarjeta Naranja S.A.U., es una sociedad cuya actividad principal consiste en ser emisora no financiera de tarjetas de crédito, y Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U., es una entidad financiera autorizada por el Banco Central de la República Argentina ("Términos y condiciones de Uso del sitio Naranja X", s.f.)

Santiago Fernández, *Chief Information Security Officer* de Naranja X, explica: “Es una empresa con 35 años de trayectoria que ha evolucionado hasta convertirse en una *fintech* para apoyar a los clientes en la gestión diaria de su dinero”.

El término *fintech* procede de las palabras en inglés *Finance and Technology*, hace referencia a todas aquellas actividades que impliquen el empleo de la innovación y los desarrollos tecnológicos para el diseño, oferta y prestación de productos y servicios financieros. Desarrollan actividades *fintech* tanto entidades financieras ya establecidas como nuevas empresas que actúan en algún punto de la cadena de valor del servicio financiero aportando innovación, una mejor experiencia de usuario y movilidad. (Comisión Nacional del Mercado de Valores [CNMV], s.f.)

El sector *fintech* ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, transformando la manera en que las personas interactúan con los servicios financieros. Empresas como Naranja X, Mercadopago o Uala han logrado consolidarse como actores clave en este ecosistema, aportando soluciones innovadoras que no solo facilitan la gestión financiera, sino que también mejoran la accesibilidad y la inclusión financiera para una amplia gama de usuarios. La pandemia global de 2020 aceleró aún más la adopción de plataformas digitales, impulsando a las *fintech* a posicionarse como líderes en la provisión de servicios financieros de manera rápida, segura y eficiente.

En este contexto, Tarjeta Naranja ha sabido adaptarse y evolucionar desde su origen como una tarjeta de crédito para una tienda de deportes hasta convertirse en un referente dentro del sector *fintech*. Su enfoque hacia la inclusión financiera, combinado con la oferta de herramientas digitales para la gestión del dinero, le ha permitido ampliar su base de usuarios y consolidar su presencia en el mercado argentino, en este sentido, resulta pertinente destacar la misión de la empresa que es “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”, su visión que implica “ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, y a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” y valores de Tarjeta Naranja que incluyen y fomentan una comunicación abierta, alegría en el trabajo y la mejora continua, ya que estos elementos reflejan los pilares estratégicos que orientan sus decisiones y acciones.

A lo largo de su evolución, la empresa ha integrado diversas estrategias para fortalecer su vínculo con los usuarios, como la incorporación de elementos de gamificación en su modelo de negocio. Esta capacidad de innovación no solo le ha permitido ofrecer una experiencia más atractiva y personalizada, sino también reforzar la fidelización y motivar a los usuarios a adoptar hábitos financieros más responsables. La gamificación, alineada con

los objetivos de inclusión y educación financiera de Tarjeta Naranja, representa una oportunidad para mejorar la interacción con los usuarios y crear un entorno más dinámico y participativo, aprovechando las grandes oportunidades que ofrece el entorno actual para seguir innovando en productos que promuevan hábitos de ahorro y gestión eficiente del dinero.

La gamificación se entiende como el proceso de incorporar elementos propios de los juegos en contextos no lúdicos, como, por ejemplo, el mercado financiero. De hecho, disciplinas como la administración de empresas y el marketing han adoptado este concepto, adaptándolo a sus respectivos campos de estudio (Zichermann y Linde, 2013). En términos generales, su objetivo se centra en influir en el comportamiento de las personas, utilizando estrategias persuasivas para mantener su participación en un entorno determinado (Werbach & Hunter, 2012). En el contexto empresarial, la gamificación se utiliza principalmente como una estrategia para fidelizar a los clientes, mantener su interés en productos y servicios, y premiar su lealtad hacia la marca. Como señala Moïño (2013), también se emplea para mejorar la productividad de los empleados o influir en el comportamiento de los consumidores, con el fin de generar beneficios tangibles para la empresa. (Torres-Toukoumidis y Marín-Mateos, 2017)

Alineado con la visión de Tarjeta Naranja de mejorar la vida de millones de personas a través de la inclusión y la educación financiera, este servicio busca contribuir al desarrollo de habilidades financieras en los clientes, incentivándolos a aumentar su capacidad de ahorro.

El sistema de puntos que se propone en este trabajo es una respuesta a las necesidades actuales del mercado, donde la motivación hacia el ahorro y la fidelización de los clientes son factores determinantes para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas *fintech*. Así, se busca no solo aumentar la participación de los usuarios en el ecosistema de Naranja X, sino también contribuir activamente a la educación financiera de los mismos, un pilar fundamental para la empresa en su proceso de transformación.

Análisis de Situación

Para iniciar el análisis de situación, se retoma el problema central identificado: la falta de fidelización por parte de los clientes de Naranja X. Este problema ha sido detectado como una barrera significativa para la consolidación de relaciones duraderas entre la empresa y sus usuarios. Se identificaron como causas principales la ausencia de beneficios concretos, la falta de incentivos que fomenten el ahorro, y la competencia de otras entidades que ofrecen condiciones más atractivas, como tasas de interés más altas para plazos fijos o menos costos de comisiones. Como efectos de esta problemática, se observa una disminución en la recurrencia en el uso de los productos, menor lealtad a la marca y una pérdida de oportunidades de crecimiento a largo plazo.(ver anexo 2)

En este contexto, se comenzará con un estudio del macroentorno utilizando la metodología PESTEL, que abarca los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos y legales. Posteriormente, se realizará un análisis del microentorno mediante la metodología de las 5 Fuerzas de Porter, que incluye la evaluación de la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y el poder de negociación de clientes. Luego, se llevará a cabo un análisis interno, el cual iniciará con la cadena de valor describiendo las actividades primarias y las actividades de apoyo, continuará con un análisis FODA, que describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y por último, finalizará el análisis interno con la Matriz BCG.

Análisis macroentorno: Pestel

Factor político: En el año 2023, Argentina experimentó un cambio político significativo con la asunción de Javier Milei como presidente, quien llegó al poder tras derrotar a su oponente, Sergio Massa, en la segunda vuelta de las elecciones presidenciales. Con su llegada al gobierno, Milei ha propuesto una serie de políticas económicas y fiscales que representan un giro respecto a las políticas tradicionales, lo cual tiene un impacto directo en el entorno empresarial, especialmente en el sector *fintech*. Las propuestas de Milei incluyen reformas económicas orientadas a la reducción del déficit fiscal y un enfoque más liberal en la economía, lo que podría generar incertidumbre y desafíos para las empresas que operan en un entorno tan regulado como el de las *Fintech*.(Argentina, 2023)

En cuanto a las políticas fiscales, la Cámara Argentina *Fintech* ha manifestado su preocupación por la creciente presión tributaria sobre la industria tecnológica y financiera, destacando los efectos que producen los impuestos como Ingresos Brutos y Débitos y

Créditos (IDC), los cuales encarecen los servicios financieros y limitan el acceso al crédito. Según la Cámara, estos impuestos no solo afectan la competitividad de las empresas, sino que también dificultan la innovación y el acceso a nuevos servicios digitales (Cámara *Fintech* Argentina, 2025). Esto podría frenar la expansión de Naranja X, que depende de un entorno fiscal estable y favorable para ofrecer sus productos innovadores de ahorro digital.

A nivel regulatorio, las nuevas resoluciones de la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Unidad de Información Financiera (UIF), como la Resolución General 994/2024, establecen nuevos requisitos para la creación del Registro de Proveedores de Servicios de Activos Virtuales (PSAV) y la implementación de medidas contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Estas medidas, en línea con las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), podrían representar un desafío adicional para las *fintech* que operan con cripto activos (Cámara *Fintech* Argentina, 2024). Si bien estas regulaciones buscan aumentar la seguridad y la transparencia en el sector, también implican una mayor carga administrativa y costos de cumplimiento para empresas como Naranja X que operan en el ámbito de los activos digitales.

Factor económico: El alto nivel de inflación, con un aumento interanual del 66,9%, ha reducido el poder adquisitivo de los consumidores, lo que dificulta su capacidad para ahorrar y, por ende, podría impactar en la efectividad de programas en Naranja X. Las personas tienden a priorizar el consumo inmediato ante la incertidumbre económica, lo que podría limitar la adopción de hábitos de ahorro a largo plazo. La tasa de política monetaria del 29% representa un costo elevado para los créditos y préstamos, lo que podría generar una disminución en la demanda de productos financieros basados en crédito. Si bien Naranja X no depende exclusivamente del crédito tradicional, la tendencia hacia una menor disponibilidad de crédito podría afectar indirectamente su capacidad para atraer clientes nuevos (BCRA, 2025)

Según el INDEC en enero de 2025, el índice de salarios se incrementó 2,9% mensual y 117,0% interanual. Si bien este incremento podría interpretarse como un impulso al consumo, en un contexto de alta inflación no necesariamente se traduce en una mejora del poder adquisitivo real de los trabajadores. Para una empresa como Naranja X, este escenario puede considerarse ambiguo. Por un lado, un aumento en los ingresos podría incentivar la utilización de productos financieros, como tarjetas de crédito y préstamos personales. Por otro lado, la presencia de una inflación elevada puede limitar el crecimiento real del consumo y aumentar la morosidad de los clientes. En paralelo, el mercado laboral mostró diferentes señales durante el cuarto trimestre de 2024: mientras que la tasa de actividad aumentó

levemente (de 48,6% a 48,8%), la tasa de empleo se redujo (de 45,8% a 45,7%) y la desocupación subió significativamente, de 5,7% a 6,4%. Este incremento en el desempleo implica una disminución en las condiciones del mercado de trabajo, lo cual puede afectar la capacidad de pago de los usuarios de servicios financieros. Para Naranja X, esto podría traducirse en un aumento del riesgo crediticio. En este sentido, la empresa podría verse obligada a adaptar sus estrategias de inclusión financiera, segmentación de clientes y prevención de la mora.(INDEC, 2024).

El ministro de Economía, Luis Caputo, anunció que se acordó con el staff del Fondo Monetario Internacional (FMI) un monto de USD 20.000 millones, que será sometido a la aprobación del *board* del organismo. También, que se está negociando con el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y CAF, un paquete de libre disponibilidad para reforzar las reservas del Banco Central. (Ministerio de Economía, 2025) Esto podría representar una señal de estabilidad macroeconómica futura, que eventualmente podría mejorar el clima de inversión, lo que sería favorable para el desarrollo de nuevas líneas de negocio, alianzas o expansión tecnológica de la empresa.

Factor social: Los resultados del segundo semestre de 2024 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 28,6%; en ellos reside el 38,1% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,4% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 8,2% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.921.811 hogares, que incluyen a 11.337.979 personas; y, dentro de ese conjunto, 649.671 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.451.657 personas indigentes. (INDEC, 2025) La elevada proporción de personas en situación de pobreza o indigencia limita el acceso a herramientas financieras, debido a la escasa capacidad de ahorro, a la informalidad laboral y a la inestabilidad de ingresos. Por lo que, para la empresa implica la necesidad de desarrollar productos accesibles, flexibles y adaptados a todos los segmentos.

Según el Censo 2022, Argentina es un país «libre de analfabetismo» con sólo 1,9% de personas que no saben leer ni escribir. Sin embargo, esto no refleja la creciente cantidad de analfabetos funcionales o secundarios que está produciendo nuestro sistema educativo actual.(UNVIME, 2024) Esta situación plantea un desafío clave para Naranja X, adaptar sus plataformas y canales de atención a los distintos niveles de alfabetización funcional.

Factor tecnológico: El Índice Mundial de Innovación de 2024 refleja las últimas tendencias en materia de innovación en el contexto de un crecimiento económico mundial. El

Índice revela cuáles son las economías más innovadoras del mundo, clasificando los resultados de la innovación de unas 130 economías y destacando sus puntos fuertes y débiles. En el año 2024 Argentina se ubica en el puesto 76 del ranking según los datos publicados. (WIPO, 2024) Este posicionamiento para una empresa nativa digital como Naranja X, implica distintos escenarios posibles. La baja inversión en innovación a nivel nacional puede limitar el acceso a tecnologías avanzadas pero a su vez ofrecer un espacio para que la empresa asuma un rol de liderazgo tecnológico.

Con el objetivo de mejorar la conectividad y expandir el acceso a las tecnologías de la información y comunicación en Argentina, el Ente Nacional de Comunicaciones lanzó el Plan Nacional de Comunicaciones, el cual se llevará a cabo a partir de programas clave que aplicarán los recursos provenientes del aporte del Servicio Universal. El Plan apunta a fomentar el despliegue de redes de acceso en zonas total o parcialmente desatendidas; facilitar el acceso a los servicios TIC en rutas, parques, plazas, edificios públicos, bibliotecas, centros sanitarios y museos de los municipios, instituciones públicas o privadas que brindan servicios de carácter social en zonas sin cobertura de red fija o móvil; renovar y ampliar las redes de última milla, facilitando la interconexión a redes de servicio mayorista y el despliegue de infraestructura de conectividad, por parte de operadores PYME/Cooperativas; y desarrollar la red mayorista neutral para beneficiar al ecosistema TIC. (ENACOM, 2025) Esta expansión de la infraestructura de conectividad facilita el desarrollo de nuevos canales de atención, *onboarding* 100% digital, sistemas de pagos móviles y educación financiera a través de plataformas online, que son pilares del modelo de negocio de Naranja X.

Factor ecológico: En febrero de 2025, el Gobierno de Javier Milei disolvió el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y lo redujo a Subsecretaría. Fernando Jorge Brom fue designado Subsecretario de Ambiente en la Secretaría de Turismo, Ambiente y Deportes de la Vicejefatura de Gabinete del Interior. (Boletín Oficial, 2025) Este cambio institucional representa un retroceso en la jerarquización de la agenda ambiental del país, para empresas como Naranja X, comprometidas con la innovación y la digitalización, la sostenibilidad ambiental se convierte en un componente cada vez más relevante, tanto por la presión regulatoria internacional como por las expectativas crecientes de los consumidores.

Argentina en el año 2024 presentó el Primer Informe Bienal de Transparencia a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Ratificó la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático (CMNUCC) mediante la ley n° 24.295 del año 1993, asumiendo la obligación de informar sobre todos los aspectos relevantes para el logro de los objetivos de dicha convención, en particular lo relacionado con

sus inventarios nacionales de las emisiones antropogénicas por fuentes y de la absorción por sumideros de todos los Gases de Efecto Invernadero (GEI) no controlados por el Protocolo de Montreal, en carácter de país en desarrollo. En diciembre de 2020, Argentina presentó su segunda NDC. En ella, nuestro país actualizó su compromiso con la limitación de emisiones de gases de efecto invernadero, presentando una meta de mitigación más ambiciosa que la de la anterior contribución, de 2016. La nueva meta nacional de mitigación es absoluta, incondicional y aplicable a todos los sectores de la economía. A través de ella, el país se compromete a no exceder la emisión neta de 359 millones de toneladas de dióxido de carbono equivalente en el año 2030, lo que equivale a una disminución total del 19 % de las emisiones, en comparación con el máximo histórico de emisiones alcanzado en el año 2007, y una reducción del 26 % respecto de la NDC anterior.(Argentina, 2024). Aunque el cumplimiento de estas metas depende en gran medida del Estado, las empresas del sector privado desempeñan un rol crucial en la reducción de la huella de carbono y la adopción de prácticas responsables.

Factor legal: el Boletín Oficial de la República Argentina, es el medio oficial en el que se publican los actos emanados del Poder Ejecutivo Nacional y las leyes sancionadas por el Congreso de la Nación. La publicación de una norma en el Boletín Oficial, es un paso necesario para que esta norma pueda entrar en vigencia. (Boletín Oficial, 2016)

La Ley de Entidades Financieras (Ley N° 21.526) es la base legal para la regulación de las instituciones financieras en Argentina, incluidas las *fintech* y establece los requisitos generales para las entidades financieras y los servicios que ofrecen. La Ley de Mercado de Capitales (Ley N° 26.831) regula los mercados de valores y las actividades relacionadas con ésta, y es relevante para las *fintech* que ofrecen servicios relacionados con las inversiones y valores. La resolución 51/2017 del BCRA regula las actividades de los proveedores no financieros de créditos, como ciertas *fintech* y establece los límites y requisitos para las tasas de interés que pueden cobrar a los clientes.

La Comunicación "A" 8206/2025 del Banco Central de la República Argentina (BCRA), publicada el 28 de febrero de 2025, establece las regulaciones para que las entidades financieras y proveedores de servicios de pago habiliten a sus clientes a abonar el transporte público mediante códigos QR. Esta normativa permite que empresas de colectivos, trenes y subtes incorporen la opción de pago con QR, facilitando así el proceso de pago para los usuarios del transporte público. Para ofrecer este servicio, las entidades financieras y proveedores deben registrarse a través del aplicativo del "Registro de proveedores de servicios de pago" y suministrar una certificación que acredite el cumplimiento de los

requisitos establecidos por el BCRA. La implementación de esta medida busca modernizar y simplificar los métodos de pago en el transporte público, alineándose con las tendencias tecnológicas actuales y mejorando la experiencia del usuario. (BCRA, 2025).

Análisis microentorno: 5 Fuerzas de Porter

Amenazas de Nuevos Competidores: Para competir en el sector *fintech*, es esencial contar con una infraestructura tecnológica avanzada, lo cual implica una inversión significativa. Los nuevos competidores, tendrían que realizar una inversión considerable para ingresar a la industria. Además, el sector financiero está fuertemente regulado, lo que constituye otra barrera para los nuevos entrantes. La obtención de licencias bancarias y la aprobación de normativas regulatorias son requisitos indispensables para operar legalmente en esta industria, lo que puede ser un proceso largo y costoso. En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es moderada a baja. Aunque el sector *fintech* presenta un gran potencial y siempre existe la posibilidad de nuevos entrantes, las barreras como la inversión tecnológica, la regulación, las economías de escala y la competencia ya establecida dificultan la capacidad de los nuevos jugadores para causar un impacto significativo en el corto plazo.

Amenaza de productos sustitutos: Cuando hablamos de productos sustitutos, podemos clasificarlos en varias categorías. Por un lado, están las cuentas bancarias tradicionales, que muchos consumidores prefieren por su confiabilidad y la experiencia que ofrecen, aunque suelen carecer de la agilidad digital que brindan las *fintech*. Además, los bancos tradicionales también emiten tarjetas de crédito, pero sus procesos tienden a ser más lentos y burocráticos. Por otro lado, el avance de las criptomonedas ha introducido una alternativa que permite realizar pagos, transferencias e incluso obtener créditos sin necesidad de intermediarios tradicionales, lo que representa una opción atractiva para quienes buscan mayor autonomía en sus finanzas. En cuanto a la amenaza de productos sustitutos para esta industria es media. Aunque las *fintech* y los bancos tradicionales siguen siendo las principales alternativas, el mercado de servicios financieros digitales continúa evolucionando rápidamente.

Poder de negociación de los clientes: Esta fuerza se ve influenciada por varios factores. El sector *fintech* es altamente competitivo, con una amplia oferta de plataformas que brindan productos similares, lo que incrementa el poder de negociación de los clientes. Además, la baja barrera de salida para clientes facilita a los consumidores cambiar de plataforma, especialmente cuando se trata de servicios digitales. La transparencia en cuanto a tarifas, tasas de interés y comisiones permite a los usuarios comparar fácilmente las

condiciones entre las diferentes opciones disponibles. Como resultado, el poder de negociación de los clientes es alto, ya que tienen múltiples alternativas y pueden exigir mejores condiciones. Esto obliga a Naranja X a mantenerse competitivo mediante la mejora constante de sus servicios, precios y atención al cliente.

Poder de negociación de los proveedores: una característica importante que limita el poder de negociación de los proveedores es el tamaño y posicionamiento de las empresas financieras en la industria, lo que les otorga mayor capacidad para exigir condiciones favorables. En el caso de proveedores tecnológicos, como empresas de software o seguridad informática, su influencia puede ser relevante debido a la especialización de sus servicios y la dependencia que tiene la empresa de estas herramientas. Aun así podemos considerar el poder de negociación de los proveedores como medio-bajo, debido a que existen múltiples proveedores en el mercado tecnológico y financiero, las empresas cuentan con cierto margen para negociar condiciones o cambiar proveedores si fuese necesario.

Rivalidad de competidores existentes: la rivalidad entre competidores es alta, ya que existen numerosos actores fuertes en el mercado. Podemos clasificar a los competidores en dos grandes grupos: por un lado, las entidades financieras tradicionales emisoras de tarjetas de crédito, como Banco Nación, Banco Macro, Banco Santander y Banco BBVA, entre otros; y por otro lado las billeteras virtuales, entre las que se destacan Mercadopago, Uala y Personal Pay. Los productos que ofrecen estas empresas suelen ser muy similares, por lo que resulta fundamental que cada una logre diferenciarse mediante la calidad de sus servicios o a través de características únicas que aporten un valor agregado para el cliente. En este contexto, las estrategias de diferenciación cobran un papel clave.

Cadena de valor

Refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto. (Hill, 2009, p.81)

Naranja X, una billetera virtual líder en el mercado, cuenta con una cadena de valor que abarca actividades clave divididas en actividades primarias, que están directamente involucradas en la creación de valor para el cliente, y actividades de apoyo, que proporcionan los recursos y capacidades necesarios para respaldar las actividades primarias.

Actividades Primarias:

1. Logística Interna: dado que Naranja X opera exclusivamente a través de plataformas digitales, su logística interna se enfoca en la gestión y optimización de la infraestructura tecnológica. Esto incluye el soporte de transacciones, la protección y

manejo de los datos de los usuarios, y el monitoreo de los sistemas que garantizan el correcto funcionamiento de los servicios ofrecidos.

2. Operaciones: las operaciones de Naranja X incluyen la gestión de la plataforma digital, abarcando el desarrollo, mantenimiento y constante optimización de la aplicación móvil y la plataforma web. También involucra el procesamiento de transacciones financieras, la gestión de cuentas y tarjetas (débito y crédito), la ejecución de préstamos y la seguridad de la plataforma, asegurando la protección de los datos y la integridad de las operaciones.
3. Marketing y Ventas: Naranja X pone un fuerte enfoque en captar nuevos usuarios mediante estrategias digitales eficaces, como campañas publicitarias en redes sociales y la implementación de promociones atractivas como "SMARTES". Además, Naranja X ha apostado por el ecodiseño de sus materiales promocionales, promoviendo su cultura sostenible con el rediseño de carteles y otros productos de comunicación visual.
4. Servicio al Cliente: Naranja X ofrece un servicio postventa completo y personalizado, facilitando que los clientes se contacten directamente a través de un chat en la aplicación. Además, dispone de números de teléfono separados para usuarios individuos y comercios, así como un correo electrónico de contacto. Para brindar un mayor soporte, también cuenta con una red de sucursales para quienes prefieren atención presencial.

Actividades de Apoyo:

1. Infraestructura de la Empresa: Naranja X cuenta con una red de más de 150 sucursales distribuidas a lo largo del país, lo que le permite ofrecer un alcance y acceso cercanos a sus usuarios. Además, la compañía se destaca por su compromiso con la sostenibilidad: sus edificios corporativos están equipados con paneles solares, generando energía renovable para reducir su huella de carbono. En cuanto a la gestión ambiental, el 100% de sus sucursales implementa un sistema integral de gestión de residuos, lo que refuerza su enfoque responsable hacia el medio ambiente.
2. Gestión de Recursos Humanos: la gestión de recursos humanos de Naranja X se basa en un modelo centrado en el desempeño y el desarrollo profesional. La empresa fomenta un aprendizaje continuo a través de experiencias innovadoras que permiten a los empleados ser parte activa de procesos de co-creación. A través de espacios como OPEN CAMP, Naranja X promueve el desarrollo de habilidades ágiles y la auto-organización en sus equipos. Asimismo, la iniciativa Mash Up organiza

encuentros de co-construcción para líderes de equipos, con el fin de potenciar su capacidad de liderazgo colaborativo y fomentar la innovación dentro de la empresa.

3. Desarrollo Tecnológico: Naranja X ha invertido significativamente en tecnologías innovadoras que mejoran la experiencia de usuario. Entre ellas se destaca la implementación del sistema de pagos mediante QR, que facilita transacciones rápidas y seguras. Además, la empresa ha integrado soluciones avanzadas de detección de fraudes para garantizar la seguridad de las operaciones. En el ámbito de la atención al cliente, la inteligencia artificial juega un papel crucial: el Call Center de Naranja X ahora utiliza IA para proporcionar a los agentes un resumen detallado de las interacciones previas de los clientes con el chatbot, lo que agiliza el proceso de atención y permite una resolución de problemas más rápida y eficiente.

Del análisis de la cadena de valor de Naranja X se desprende que las actividades de apoyo que mayor valor agregan a la organización son el desarrollo tecnológico y la gestión de recursos humanos. Por un lado, el enfoque en la innovación tecnológica ha permitido a la empresa posicionarse como un actor relevante dentro del ecosistema *fintech*, ofreciendo soluciones digitales que mejoran la experiencia del cliente. Por otro lado, una gestión de recursos humanos centrada en la cultura organizacional, el bienestar de los colaboradores y la mejora continua contribuye significativamente al clima laboral y al rendimiento general de la compañía. Ambas áreas funcionan como pilares estratégicos que potencian el crecimiento sostenido y la capacidad de adaptación de Naranja X en un mercado altamente competitivo.

FODA

Fortalezas: Ofrece una cuenta remunerada y sin comisiones, lo que resulta altamente atractivo para clientes que buscan optimizar sus finanzas sin incurrir en costos adicionales. Se destaca también por su fácil accesibilidad, permitiendo a los consumidores gestionar sus productos y servicios de manera sencilla. La innovación en servicios digitales constituye otro de sus pilares, adaptándose a las nuevas necesidades del cliente moderno. A esto se suma su reconocimiento en la industria, ya que ha logrado consolidarse como una empresa confiable y de prestigio. Finalmente, su cultura organizacional y sus valores firmemente establecidos refuerzan la identidad interna como la percepción positiva hacia el público, fomentando su lealtad.

Debilidades: la empresa presenta una alta dependencia de la tecnología, lo que expone a la empresa a riesgos operativos ante posibles fallos técnicos. Asimismo, enfrenta una limitación en su llegada a sectores más vulnerables, limitando su alcance en determinados públicos. La baja presencia en ciertos segmentos del mercado reduce su potencial de

crecimiento y competitividad. Finalmente, la falta de personalización en los servicios puede afectar la experiencia del cliente y disminuir su fidelización.

Oportunidades: Los programas gubernamentales para impulsar la inclusión financiera abren nuevas posibilidades de captar clientes de distintos sectores. Además, la incorporación de nuevos productos financieros, como inversiones y seguros, permite diversificar la oferta y aumentar el valor agregado para los usuarios. El crecimiento de la digitalización facilita una expansión más rápida y eficiente, mientras que existe una mayor posibilidad de desarrollo en la entrega de préstamos, lo que contribuye a incrementar su participación de mercado.

Amenazas: La inestabilidad económica de Argentina genera un entorno de incertidumbre que impacta en el consumo y la inversión. Asimismo, las regulaciones gubernamentales pueden limitar su margen de maniobra y aumentar costos operativos. La presencia de competidores fuertes, como Mercadopago o Uala, intensifica la competencia en el sector. Finalmente, los riesgos asociados a la ciberseguridad representan un desafío constante en la protección de la información y la confianza de los clientes. (Para un análisis más detallado, ver Anexo 3.)

Matriz BCG

Es un marco de gestión de cartera que ayuda a las empresas a decidir cómo priorizar sus diferentes negocios. Se trata de una tabla dividida en cuatro cuadrantes, cada uno con un símbolo único que representa un determinado grado de rentabilidad. La matriz BCG se basa en dos ejes:

- Eje vertical: Tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado).
- Eje horizontal: Cuota de mercado relativa (ventas de nuestro producto/ventas totales del producto en el mercado).

Cuadrantes de la Matriz:

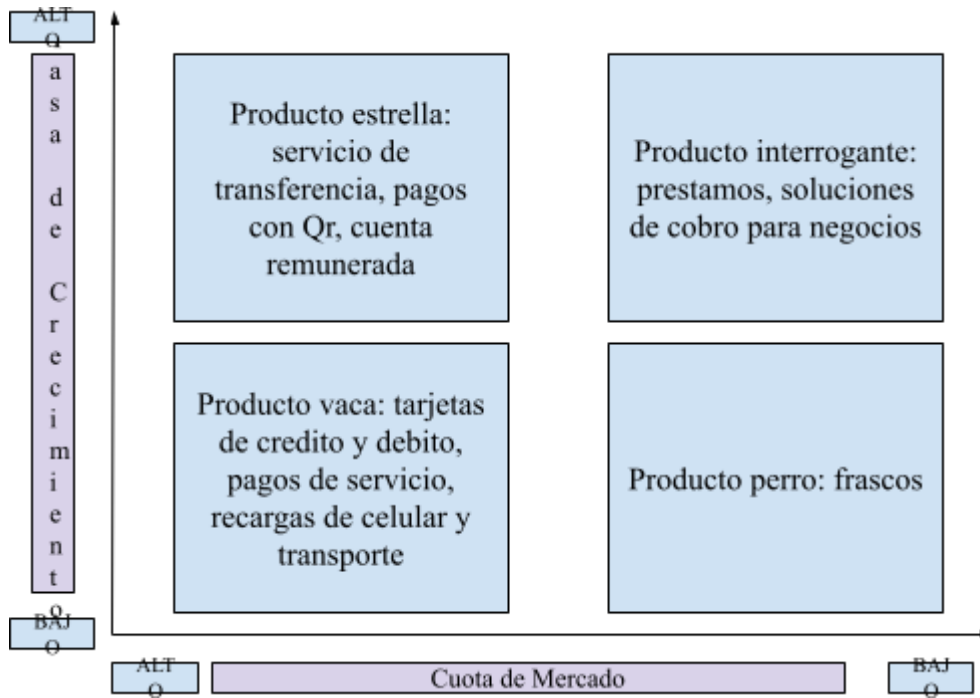
La intersección de estos dos ejes crea cuatro cuadrantes, cada uno representando un tipo diferente de producto o unidad de negocio:

- Estrellas: Productos con alta participación de mercado y alto crecimiento, requieren inversión para mantener su posición.
- Vacas Lecheras: Productos con alta participación de mercado y bajo crecimiento, generan flujo de efectivo que puede ser utilizado para financiar otros productos.
- Signos de Interrogación: Productos con baja participación de mercado y alto crecimiento, requieren una decisión estratégica sobre si invertir para convertirlos

en estrellas o abandonarlos.

- Perros: Productos con baja participación de mercado y bajo crecimiento, pueden ser eliminados o cosechados. (Bruce Henderson, 1970)

Teniendo en cuenta lo expuesto, la siguiente es la matriz BCG que clasifica los servicios ofrecidos por Naranja X:



Marco Teórico

En el siguiente apartado se desarrollará el marco teórico, abordando los conceptos de planificación estratégica, los distintos niveles y tipos de estrategias según diversos autores, y el uso de la gamificación como herramienta de fidelización en las organizaciones. Estos ejes conceptuales permiten sustentar teóricamente la propuesta.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso esencial que permite a las organizaciones definir sus metas a largo plazo, evaluar su entorno interno y externo, y establecer estrategias para lograr ventajas competitivas sostenibles (David & David, 2017). Se trata de una herramienta clave para guiar la toma de decisiones, anticipar desafíos futuros y alinear los recursos con la visión institucional.

Para Christ (2018), la planificación estratégica funciona como un “mapa de ruta”, en el que se articulan las fortalezas internas con las oportunidades externas de la empresa. Este mapa establece la dirección a seguir y contiene los objetivos y metas específicas de cada área crítica del negocio.

Buitrón (2024) sostiene que la planificación estratégica es fundamental para garantizar la supervivencia organizacional a largo plazo. Según su análisis, esta herramienta permite tomar decisiones basadas en una dirección clara, anticiparse a oportunidades y enfrentar desafíos de forma estructurada. La autora enfatiza que "manejar una empresa de forma empírica es como tener un barco a la deriva, sin un rumbo u objetivo claro que alcanzar".

Asimismo, Chica Vega y Erazo Álvarez (2024) destacan que la planificación estratégica es un proceso indispensable en toda institución, cuyo punto de partida es la definición de la misión y visión organizacional. A esto se suman los valores, principios y la determinación de objetivos claros y medibles como pilares fundamentales del proceso.

Niveles y tipos de estrategias

Conforme a lo expuesto por Robbins y Coulter (2010) la estrategia comprende todos los niveles organizacionales: corporativo, de negocio y funcional.

Iniciando con la estrategia corporativa, Feldman (2020), plantea que la estrategia corporativa se centra en la gestión del portafolio de negocios, definiendo en qué industrias competir, cómo asignar los recursos entre ellas y cómo crear valor mediante sinergias. Además, introduce una clasificación en tres dimensiones, intraorganizacional, interorganizacional y extra organizacional que permite entender cómo se articula la estrategia

a distintos niveles de análisis. A este enfoque se suma el planteo de Menz, Kunisch, Birkinshaw, y Collis (2021), quienes destacan que la digitalización ha introducido nuevas dinámicas en la estrategia corporativa, obligando a las empresas a redefinir sus límites, estructuras y fuentes de ventaja competitiva. Según los autores, la estrategia corporativa en la era digital debe adaptarse a un entorno más incierto y flexible, donde las sinergias se generan no solo internamente, sino también a través de plataformas digitales, datos compartidos y ecosistemas interorganizacionales.

El segundo nivel de la estrategia es el competitivo o de negocio. Una vez que se ha definido en qué negocios va a competir la empresa (nivel corporativo), se pasa a determinar cómo lograrlo en cada uno de esos ámbitos. Este nivel se refiere a las líneas de acción específicas para mejorar el posicionamiento competitivo de cada unidad de negocio en sus respectivos sectores. Según Zairbani y Jaya Prakash (2025), la implementación de estrategias competitivas, como el liderazgo en costos y la diferenciación, tiene un impacto significativo en el rendimiento organizacional. Además, Agazu y Kero (2024) destacan que una estrategia de innovación bien implementada mejora la competitividad empresarial.

Por último, el nivel funcional se centra en todas las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales. Una vez definidas las anteriores, se procede a determinar cómo se implementarán en cada función específica de la organización, como marketing, recursos humanos, finanzas y operaciones. Este nivel se enfoca en las acciones concretas que cada área funcional debe llevar a cabo para apoyar las estrategias generales de la empresa. Según Orishede (2022), las funciones de marketing, finanzas y recursos humanos influyen positivamente en la ventaja competitiva de las organizaciones.

Gamificación

La gamificación empresarial ha demostrado ser una herramienta poderosa para fomentar la fidelización de clientes, ya que integra elementos de juego en contextos no lúdicos, lo que incrementa el compromiso y la lealtad del consumidor. Según un estudio de Saptaningsih, Noureldin, Lestari, Widodo y Putranti (2025) la gamificación tienen una influencia significativa en la lealtad del cliente, ya que estas dinámicas motivan la participación continua y la repetición de compras. De manera similar, Kumar y Manjula (2025) argumentan que la implementación de la gamificación en el comercio social mejora la retención y lealtad de los consumidores al aumentar el compromiso y la interacción con las marcas. Finalmente, un estudio de 2024 subraya que la gamificación no solo fomenta la lealtad del cliente, sino que también potencia el involucramiento emocional con la marca, lo que crea una relación más duradera y comprometida entre el consumidor y la empresa.

Diagnóstico y discusión

El contexto actual en el que opera Naranja X está fuertemente influenciado por la creciente digitalización del sistema financiero, el impulso estatal a la inclusión financiera y una población joven cada vez más familiarizada con la gestión digital del dinero. Según datos del Banco Central (2024), más del 60% de la población utiliza billeteras digitales, mientras que un 30% permanece no bancarizado o con acceso limitado a productos financieros tradicionales. Sin embargo, este entorno también está marcado por una elevada inestabilidad económica, regulaciones cambiantes y una competencia cada vez más agresiva por parte de actores como MercadoPago y Uala que continúan ampliando sus propuestas de valor con estrategias de fidelización y ecosistemas de servicios integrados.

En este escenario, las *fintech* se ven obligadas a innovar de manera continua no sólo en el desarrollo tecnológico, sino también en la construcción de relaciones sólidas, sostenibles y significativas con sus usuarios. La diferenciación ya no depende exclusivamente de la funcionalidad de las plataformas, sino de la capacidad de las empresas para ofrecer experiencias personalizadas, generar confianza y aportar valor tangible a la vida financiera de sus clientes. El futuro del sector estará determinado por su habilidad para adaptarse con agilidad a un entorno cambiante, garantizar altos estándares de seguridad digital, ampliar su alcance hacia segmentos tradicionalmente excluidos (como los no bancarizados o económicamente vulnerables), y fortalecer vínculos que fomenten la lealtad y la permanencia en el ecosistema digital.

Naranja X se ha consolidado como un referente dentro del ecosistema *fintech* argentino, destacándose como mencione anteriormente en el análisis FODA por su accesibilidad, la oferta de cuentas remuneradas sin comisiones, una sólida cultura organizacional y una fuerte orientación digital. Sin embargo, enfrenta ciertos desafíos que podrían comprometer su crecimiento sostenido. Entre sus principales debilidades se encuentran la escasa personalización de sus servicios, la limitada penetración en sectores vulnerables del mercado y una alta dependencia tecnológica, que aumenta el riesgo operativo. A pesar de su buen posicionamiento en la industria, el elevado poder de negociación de los clientes, facilitado por la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor, subraya la necesidad de abordar estos desafíos. En este sentido, resulta preocupante que mientras competidores como MercadoPago integran programas de fidelización con beneficios concretos (*cashback*, promociones cruzadas), Naranja X aún no cuenta con una estrategia de retención robusta que refuerce el vínculo con sus usuarios. La empresa podría perder

competitividad frente a estos actores que ofrecen propuestas de valor más completas y estrategias de fidelización más efectivas.

Ante este escenario, se recomienda que Naranja X adopte una estrategia corporativa de diferenciación complementada con una estrategia de crecimiento basada en la penetración de mercado, orientadas a fortalecer la relación con sus clientes y promover la fidelización a largo plazo. Una acción clave para avanzar en esta dirección es el desarrollo de un sistema de puntos vinculado al producto Frascos, diseñado para recompensar los hábitos de ahorro de los usuarios. Esta propuesta responde a una lógica de gamificación y aporta un valor social, en la que los incentivos simbólicos y acumulativos fortalecen el compromiso del usuario mediante la concientización sobre el uso del dinero, lo que contribuye a la formación de hábitos financieros positivos.

Esta iniciativa no sólo enriquecerá la experiencia del cliente mediante incentivos concretos, sino que también contribuiría a reforzar el posicionamiento de la marca en un entorno cada vez más competitivo. Asimismo, permitiría capitalizar oportunidades vinculadas a la inclusión financiera y la innovación, generando valor tanto para la empresa como para su base de usuarios. Esta herramienta podría incrementar el tiempo de permanencia de los usuarios dentro del ecosistema y también generar información valiosa para la personalización futura de productos. Resulta destacable porque articula de forma efectiva los principios de la planificación estratégica, integrando una estrategia de diferenciación con herramientas de gamificación para fidelizar clientes dentro de un entorno *fintech* competitivo. La iniciativa aporta valor social al fomentar el ahorro y la inclusión financiera, alineándose con las tendencias actuales del sector. Sin embargo, presenta aspectos discutibles, como la aceptación real del sistema de puntos por parte de los usuarios y los riesgos asociados a su implementación tecnológica. Aun así, se considera una estrategia innovadora, pertinente y alineada con los objetivos organizacionales de Naranja X.

Finalmente, se propone evaluar la efectividad de esta estrategia mediante indicadores claves como, tasa de retención de clientes activos (ver anexo 4), frecuencia de uso del producto Frascos, nivel de participación en el sistema de puntos, incremento del ahorro promedio por usuario, satisfacción del cliente medida a través de Net Promoter Score (NPS) y participación del segmento no bancarizado dentro de la base de nuevos usuarios. Este conjunto de acciones y métricas permitiría a Naranja X avanzar hacia un modelo de fidelización más sólido, competitivo y alineado con las exigencias de un mercado financiero digital en evolución constante.

Plan de implementación

Propuesta

A partir del diagnóstico y del marco teórico previamente desarrollado, se propone un plan estratégico centrado en el diseño e implementación de un sistema de puntos con lógica de gamificación, vinculado al producto Frascos de Naranja X. Este sistema busca fortalecer la fidelización de los clientes, fomentar hábitos de ahorro y promover la inclusión financiera, incentivando el uso sostenido del producto y, como resultado, generando un incremento en los ingresos provenientes de usuarios actuales.

Teniendo en cuenta la misión de Naranja X de “conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”, la propuesta se alinea directamente con esta visión de futuro. Además, refleja fielmente los valores institucionales: el valor “Puertas abiertas”, que promueve una cultura de escucha activa y co-creación, se expresa en el diseño colaborativo del sistema junto con los equipos internos; mientras que el principio de “Pirámide invertida” se traduce en un enfoque centrado en el cliente, donde cada decisión apunta a mejorar su experiencia y fortalecer el vínculo con la marca.

En este sentido, el plan estratégico propuesto no solo busca alcanzar los objetivos definidos en este trabajo, sino también acompañar y potenciar el propósito organizacional de Naranja X desde una perspectiva integral, inclusiva y alineada a su cultura digital (Naranja, 2019). La estrategia adoptada responde a una lógica de diferenciación e innovación. Dado que el producto Frascos presenta actualmente una baja participación de mercado, esta intervención apunta a repositonarlo a través de un valor agregado percibido, recompensas asociadas a comportamientos financieros positivos.

Objetivo general

Incrementar en un 7% los ingresos generados por clientes de Naranja X en un plazo de 24 meses, mediante el diseño e implementación de un sistema de puntos basado en gamificación vinculado al producto Frascos.

Justificación: Según datos del BCRA (2024), más del 60% de la población utiliza billeteras digitales, lo que refleja un mercado consolidado para la implementación de estrategias de fidelización. Se estima que incrementar el uso del producto Frascos, potenciado por un sistema de puntos, podría generar un aumento del 30% en la fidelización de usuarios, lo cual derivaría en un incremento del 15% en los ingresos provenientes de clientes actuales. Esta estimación se sustenta, entre otros elementos, en estudios del sector que señalan que un aumento del 5% en la tasa de retención puede traducirse en una mejora de hasta un 85% en

los beneficios (Reichheld y Sasser, 1990). Además, la meta es viable en un horizonte de 24 meses, ya que la implementación progresiva del sistema permitiría realizar ajustes estratégicos para maximizar su efectividad.

Objetivos específicos:

- Alcanzar un nivel de 80% de satisfacción entre los empleados involucrados en el diseño e implementación del sistema de puntos, en un plazo de 6 meses.

Justificación: La aceptación y motivación de los equipos es clave para una implementación exitosa y sostenible. Evaluar la experiencia interna permite detectar barreras tempranas y reforzar una cultura de innovación y compromiso, alineada con la cultura organizacional digital de Naranja X. Un colaborador convencido de su producto permite mayor facilidad de adopción de nuevos usuarios

- Incrementar en un 25% la cantidad de usuarios del producto Frascos en un plazo de 13 meses.

Justificación: Actualmente, el producto *Frascos* presenta una baja adopción en comparación con la base total de usuarios de Naranja X. Según la matriz BCG, esto lo posiciona como un producto tipo “perro”, con baja participación de mercado y bajo crecimiento, lo cual limita su aporte al ingreso general de la empresa. No obstante, al integrarlo con un sistema de puntos basado en gamificación, se busca transformar su percepción y funcionalidad, incentivando un uso más frecuente y sostenido. Este tipo de mecánica ya ha demostrado efectividad en aplicaciones financieras al mejorar la retención y activación de usuarios. Si bien no se disponen de datos oficiales sobre el uso actual del producto Frascos, se puede establecer un punto de referencia a partir de los datos del Banco Central de la República Argentina, que informó que en el último trimestre de 2024 se realizaron 1.946.605 operaciones de plazo fijo en el sistema financiero argentino. Aunque Frascos no es un plazo fijo tradicional, esta cifra permite dimensionar el volumen potencial de usuarios interesados en mecanismos de inversión digital. (BCRA, 2025)

- Reducir en un 10% la tasa de abandono de clientes activos en Naranja X en un plazo de 8 meses.

Justificación: Este objetivo apunta a uno de los efectos principales del problema detectado, la baja fidelización y la facilidad con la que los usuarios migran a competidores. Si bien Naranja X no publica datos oficiales sobre su tasa de abandono, se estima en base al comportamiento promedio del sector *fintech* en Argentina, que esta podría ubicarse entre el 30% y el 45% anual. Esta estimación se fundamenta en referencias sectoriales como los

estándares reportados por plataformas de pagos digitales y billeteras virtuales similares. Programas de fidelización bien diseñados pueden reducir la tasa de abandono entre un 5% y un 15%, según estudios de Bain & Company.

Alcance geográfico

Esta propuesta tiene alcance a todo el territorio argentino.

Alcance temporal

Esta propuesta y plan de acción tiene como objetivo ser llevada a cabo en los próximos 24 meses comenzando en julio del año 2025 y finalizando en junio del año 2027.

Plan de acción

A continuación, se presentan tres planes de acción alineados con los objetivos específicos definidos previamente. Cada plan contempla el plazo previsto para su ejecución, así como los recursos, actividades y condiciones necesarias para su adecuada implementación y cumplimiento.

El primer plan de acción está enfocado en las actividades necesarias para el diseño colaborativo e implementación inicial del sistema de puntos, priorizando la participación activa de los equipos internos de Naranja X, su presupuesto es el capital inicial necesario para comenzar la propuesta. Se basa en la integración de áreas clave como Recursos Humanos, Transformación, UX, con el objetivo de desarrollar una solución alineada con la cultura organizacional y centrada en el usuario. Este plan contempla tanto la formación como la motivación del personal, asegurando un proceso de co-creación efectivo y una apropiación genuina del sistema desde su origen. En primer lugar durante el mes de julio, se prevé la realización de un diagnóstico inicial sobre la percepción y los conocimientos del equipo en relación con los conceptos de gamificación y experiencia de usuario, estará a cargo del Equipo de Transformación, en conjunto con los sectores de Recursos Humanos y UX. Para su ejecución se utilizarán herramientas de colaboración digital, como plataformas de encuestas y espacios de trabajo compartido en línea. Posteriormente, durante el mes de agosto, se procederá con la formación de un equipo multidisciplinario, compuesto por diez colaboradores seleccionados de las áreas de UX, Transformación e Innovación. Esta acción será coordinada por la Gerencia de Recursos Humanos y se desarrollará de manera presencial en las oficinas de la organización, el equipo conformado será el principal responsable de la ejecución de las siguientes acciones del plan. En septiembre de 2025, dicho equipo participará de instancias de capacitación específica en gamificación y experiencia de usuario, con el objetivo de fortalecer sus competencias técnicas y metodológicas. Las capacitaciones serán gestionadas por Recursos Humanos y tendrán lugar en una sala equipada para este fin.

Se contempla la contratación de proveedores externos especializados, particularmente la plataforma Coderhouse, lo que implica una tercerización parcial de esta etapa. A continuación, durante los meses de octubre y noviembre, se llevará a cabo el diseño técnico y conceptual del sistema de puntos, seguido por una prueba piloto que permitirá validar su funcionamiento en un entorno controlado. Esta actividad será desarrollada por el equipo interdisciplinario utilizando software especializado, cuya adquisición implicará tercerización. Una vez finalizada la prueba piloto, se realizará una recolección y análisis del feedback interno. Esta tarea estará a cargo del mismo equipo, utilizando nuevamente herramientas de colaboración digital y espacios de trabajo compartido. Se busca evaluar la experiencia de los usuarios internos y detectar oportunidades de mejora. Finalmente, se aplicará una medición de satisfacción del personal en relación con la implementación del sistema. Esta evaluación será liderada por el equipo interdisciplinario con el apoyo de Recursos Humanos, y se desarrollará en las oficinas de la empresa. Se utilizarán encuestas estructuradas para obtener resultados cuantificables. (ver anexo 5)

El segundo plan de acción se orienta a aumentar el uso activo del producto Frascos por parte de los clientes actuales de Naranja X, a través de una campaña de relanzamiento con rediseño visual, integración funcional del sistema de puntos, capacitaciones al equipo de atención y un plan de comunicación integral que incentive el uso sostenido del producto. Las acciones se diseñan en coherencia con los comportamientos digitales de los usuarios y las tendencias del sector *fintech*. La primera acción consiste en el rediseño visual del producto Frascos dentro de la app, a desarrollarse durante dos meses. Esta tarea estará a cargo del equipo interdisciplinario formado en el Plan de Acción 1 y se centrará en adaptar la interfaz del producto para incorporar de forma visible y amigable el sistema de puntos. Se utilizarán softwares de diseño y entornos de prueba para validar los cambios. En el mes siguiente, se llevará a cabo la integración funcional del sistema de puntos dentro del producto Frascos. Esta acción busca asegurar que la lógica del sistema de recompensas esté operativa y completamente integrada en la infraestructura digital de la app. Será ejecutada por el equipo interdisciplinario en coordinación con las tareas del Plan de Acción 1. Se requerirá el uso de servidores y plataformas tecnológicas internas, sin recurrir a servicios externos. Con el objetivo de garantizar que los colaboradores cuenten con la información necesaria para brindar respuestas claras, actualizadas y alineadas al nuevo producto, se desarrollará una capacitación destinada al equipo de Atención al cliente, esta actividad será gestionada por Recursos Humanos. Las capacitaciones se impartirán en aulas virtuales y se acompañarán con guías del producto actualizadas. Una vez finalizadas las capacitaciones, se llevará a cabo una

fase de testeo con usuarios beta y realización de ajustes funcionales. Esta etapa tiene como finalidad recoger retroalimentación directa de un segmento controlado de usuarios para realizar mejoras antes del despliegue total del producto. El área de Producto, en conjunto con el equipo interdisciplinario, será responsable de la ejecución. Se utilizará una plataforma de pruebas para esta validación. Luego se concretará el lanzamiento oficial del producto Frascos renovado. Esta acción implica un trabajo coordinado entre todos los equipos involucrados, utilizando la infraestructura digital y los canales de comunicación internos de Naranja X. Se planificará un lanzamiento escalonado por segmentos de usuarios para asegurar una correcta adopción. En paralelo, se implementará un plan de comunicación 360°, que se extenderá durante 3 meses. Esta campaña estará liderada por el área de Marketing y se centrará en destacar los beneficios del nuevo sistema de puntos, utilizando canales como notificaciones *push*, mailings, redes sociales, blog y otras plataformas digitales. Finalmente, se llevará a cabo la evaluación del incremento en la cantidad de usuarios activos del producto Frascos. Esta tarea será desarrollada por el equipo interdisciplinario mediante el análisis de reportes internos y el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs). (ver anexo 6)

Por último, el tercer plan de acción se focaliza en fortalecer la fidelización de los usuarios actuales y disminuir la tasa de abandono mediante estrategias de acompañamiento personalizado, contenido educativo financiero, refuerzo de beneficios asociados al sistema de puntos y herramientas de seguimiento conductual. Las acciones están orientadas a generar un vínculo más sólido y de largo plazo entre los usuarios y la propuesta de valor de Naranja X. La primera actividad consiste en el diseño e implementación de un modelo de alertas tempranas para identificar comportamientos de inactividad dentro de la app. Esta tarea será ejecutada por el equipo interdisciplinario utilizando la plataforma de CRM ya existente, sin necesidad de tercerizar. El sistema utilizará datos de uso para generar señales automatizadas ante patrones de abandono. A continuación, se realizará la automatización de campañas de reactivación de usuarios inactivos a través del CRM. Esta acción estará a cargo del equipo de Marketing y el equipo interdisciplinario, y permitirá enviar correos electrónicos, mensajes SMS y notificaciones *push* de manera segmentada y automática. El objetivo es estimular el retorno de usuarios mediante mensajes personalizados. Durante dos meses, se implementará una nueva funcionalidad, incentivos dentro del sistema de puntos por frecuencia de uso, que consistirá en agregar niveles o recompensas según la recurrencia mensual de interacción con el producto Frascos. La implementación estará a cargo del equipo interdisciplinario y Marketing, y se desarrollará dentro del entorno de la app, esta medida apunta a reforzar el hábito de uso. En la siguiente fase, se llevará a cabo el monitoreo de la evolución de los

usuarios. El equipo interdisciplinario utilizará *dashboards* internos para analizar el comportamiento de los usuarios y medir el impacto de las estrategias de retención implementadas. Posteriormente, se desarrollarán encuestas de feedback dirigidas a los usuarios reactivados. Estas encuestas estarán a cargo del área de Marketing y utilizarán herramientas digitales para recolectar información cualitativa sobre la experiencia de los usuarios con las nuevas funcionalidades. El objetivo es obtener información que permita ajustar el sistema de forma más precisa. Con base en la información recogida, el equipo interdisciplinario realizará ajustes al sistema de puntos. Esta acción permitirá incorporar mejoras derivadas del feedback, optimizando la propuesta de valor del producto. Se trabajará directamente sobre la app y no se contempla tercerización. En paralelo, se planificará una campaña de fidelización con foco específico en los usuarios previamente inactivos. Esta acción será liderada por el área de Marketing. La campaña combinará contenidos educativos, beneficios adicionales del sistema de puntos y mensajes emocionales. Se desplegará en redes sociales, blogs institucionales y se contratará creatividad externa para el diseño. Finalmente, se elaborará un informe de cierre que sintetice el impacto de las acciones implementadas y proponga próximos pasos. El equipo interdisciplinario será responsable de esta tarea, utilizando herramientas de inteligencia de negocios. El documento incluirá recomendaciones estratégicas y sugerencias para la continuidad del sistema de fidelización. (ver anexo 7)

Los recursos económicos detallados de las actividades no tercerizadas se basan en una estimación del valor hora hombre, calculada a partir de un promedio de tarifas vigentes para perfiles del sector financiero en Argentina. Se utilizó como referencia un valor de \$14854 por hora, correspondiente al sueldo mínimo actual de trabajadores bancarios.(La Bancaria, 2025) La estimación de horas requeridas para cada actividad se fundamenta en comparaciones de proyectos similares en la industria *fintech*, considerando su complejidad y alcance (para más detalle ver anexo 8) (ver anexo 9 para diagrama de Gantt)

Evaluación de impacto

Ingresos por intereses año 2024	\$1.906.067.857
Concepto	Costo
Plan de acción 1 (capital inicial)	\$38.582.454
Plan de acción 2	\$33.629.456
Plan de acción 3	\$24.905.968

Total	\$97.117.878
Incremento de ingresos	Beneficio
7,0%	\$133.424.750
ROI=	137,38%

Nota: elaboración propia en base a datos de Naranja X 2025

VAN	\$300.222,79
TIR	28,66%

Nota: elaboración propia. (Ver anexo 10 para flujo de fondos)

El ROI es positivo, lo que indica que el proyecto genera más ingresos que costos en términos absolutos, sin embargo este indicador no contempla el tiempo en que se recupera la inversión ni el valor del dinero en el tiempo.

Al calcular el VAN, observamos que, muestra un valor positivo de \$300.223, lo que indica que, descontando los flujos a la tasa establecida, el proyecto genera un valor adicional para la empresa.

No obstante, la Tasa Interna de Retorno anual calculada es del 28,66%, que si bien es positiva no supera la tasa de descuento, lo que implica que existe la posibilidad de mejores inversiones.

Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo general incrementar en un 7% los ingresos generados por clientes de Naranja X en un plazo de 24 meses, mediante el diseño e implementación de un sistema de puntos basado en gamificación vinculado al producto Frascos.

A partir del diagnóstico situacional, se identificó que la empresa se encuentra inmersa en un entorno altamente competitivo. Si bien la entrada de nuevos competidores al sector *fintech* presenta barreras significativas, el mercado actual cuenta con actores consolidados que ejercen una fuerte presión. Además, los consumidores presentan un alto poder de negociación debido a la amplia oferta disponible y la facilidad de acceso a alternativas digitales. A esto se suma un contexto de inestabilidad económica, lo cual representa una amenaza adicional a las inversiones planificadas.

En este escenario, se detectó como principal desafío la fidelización de los clientes. Las *fintech* no solo deben innovar constantemente, sino también construir relaciones sólidas, ofrecer experiencias personalizadas, generar confianza y aportar valor sostenido. El presente proyecto se enfoca en abordar dicha problemática a través de una propuesta basada en gamificación, cuyo propósito es incentivar el ahorro dentro de la aplicación mediante el fortalecimiento del producto Frascos. Este producto, anteriormente identificado como "perro" según la matriz BCG, podría transformarse en un "producto estrella" al aumentar su tasa de crecimiento y su participación en el mercado.

El análisis financiero mostró indicadores positivos. El ROI indica que el proyecto podría generar más ingresos que costos. Sin embargo, los resultados del VAN y la TIR marcan un punto de atención. El VAN positivo refleja que, al considerar el valor del dinero en el tiempo y el contexto económico actual, la propuesta logra recuperar la inversión inicial, aunque con una diferencia mínima frente a otras alternativas de inversión. Por otro lado, si bien la TIR es positiva no logra superar la tasa establecida. No obstante, esto no significa que el proyecto carezca de valor, sino que requiere ciertos ajustes para que sea aún más rentable en términos financieros. Una revisión de los costos involucrados, así como del alcance y ritmo de adopción del sistema de puntos, podría ayudar a mejorar sus resultados.

Más allá de los indicadores económicos, esta propuesta representa una oportunidad estratégica para mejorar la relación con los clientes, fomentar su lealtad y aportar una experiencia más dinámica dentro de la app. Apostar por la gamificación puede posicionar a Naranja X como una *fintech* innovadora y cercana a las nuevas necesidades de los usuarios.

Recomendaciones

Para lograr un análisis financiero más preciso y representativo del impacto económico del proyecto, se recomienda que futuros trabajos cuenten con datos específicos sobre los ingresos actuales generados por el producto Frascos. Esta información permitiría realizar proyecciones más certeras, ajustar mejor los flujos de fondos y estimar con mayor exactitud indicadores clave como el VAN, la TIR y el ROI. La disponibilidad de estos datos también facilitaría la evaluación comparativa entre el escenario actual y los resultados esperados luego de implementar la propuesta.

Si bien el presente trabajo se centró en el diseño e implementación de un sistema de puntos con lógica de gamificación como estrategia de fidelización, se considera relevante explorar en mayor profundidad el impacto del uso de herramientas de inteligencia artificial en la personalización de experiencias dentro de las plataformas *fintech*.

Estas tecnologías podrían potenciar la eficacia de programas como el aquí propuesto, al permitir segmentaciones más precisas, predicción de comportamientos y recomendaciones personalizadas en tiempo real. Dado que su análisis excede el alcance de este trabajo final de grado, se sugiere considerarlas como líneas de investigación complementarias, tanto para Naranja X como para otras organizaciones del sector que buscan reforzar la lealtad del cliente mediante soluciones digitales innovadoras.

Bibliografía

- Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). *Innovation strategy and firm competitiveness: A systematic literature review*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
- Argentina. (2024, diciembre 19). *Primer Informe Bienal de Transparencia de la República Argentina a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Gobierno de Argentina.
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2025). *Com "A" 8206*. Banco Central de la República Argentina.
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2025, febrero 28). *Com "A" 8206*. Banco Central de la República Argentina.
- Boletín Oficial. (2016). *DECRETO 207/2016*. Boletín Oficial de la República Argentina.
- Boletín Oficial. (2025, febrero 18). *DECRETO 107/2025, Jefatura de Gabinete de Ministros*. Boletín Oficial de la República Argentina.
- Buitrón Cañadas, L. E. (2024). *La planificación estratégica en las Mipymes y su impacto en los indicadores de gestión*. *Cooperativismo y Desarrollo*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612024000100010&lang=es
- Cámara Fintech Argentina. (2024, marzo 24). *La Argentina fijó criterios base para la provisión de servicios cripto en el país*. Cámara Fintech Argentina.
- Cámara Fintech Argentina. (2025, enero 23). *Impuestos asfixiantes: el freno a la digitalización de la economía y el desarrollo del crédito*. Cámara Fintech Argentina.
- Chica Vega, A. A., Erazo Álvarez, J. C. (2024). *Importancia de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. *Transformación*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442024000100129&lang=es
- Christ, K. (2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. *Cuida tu Dinero*. <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- Coderhouse. (2025). *Carrera de Desarrollo Full Stack*. <https://www.coderhouse.com/ar/carreras/carrera-desarrollo-fullstack>
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). (s.f.). *Guía rápida de CNMV: ¿Qué es una fintech?* Comisión Nacional del Mercado de Valores. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03_Fintech.pdf

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Doptus. (s.f.). *¿Cuánto cuesta una campaña de marketing digital?* Recuperado el 4 de junio de 2025, de <https://www.doptus.com/cuanto-cuesta-una-campana-de-marketing-digital/>
- ENACOM. (2025, marzo 19). *Informe sobre telecomunicaciones y servicios digitales en Argentina*. ENACOM.
- Feldman, M. (2020). *Corporate strategy: Past, present, and future*. *Fintech Magazine*. (2021, septiembre 3). *Naranja X: A fintech transformation*. *Fintech Magazine*. <https://fintechmagazine.com/company-reports/naranja-x-fintech-transformation-1>
- Henderson, B. (1970). *La cartera de productos*. McKinsey & Company.
- Hill, C. W. L. (2009). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (7ª ed., p. 81). McGraw-Hill.
- INDEC. (2024, cuarto trimestre). *Informe económico y social*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INDEC. (2025, marzo 31). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Kumar, D., & Manjula, H. K. (2025). *Gamification in social commerce: Impact on consumer loyalty and retention*. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/390119701_Gamification_in_Social_Commerce_Impact_on_Consumer_Loyalty_and_Retention
- La Bancaria. (2025, marzo). *Actualización salarial marzo 2025*. <https://labancaria.org/actualizacion-salarial-marzo-2025/>
- Menza, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D. J., Foss, N. J., Hoskisson, R. E., & Prescott, J. E. (2021). *Corporate strategy and the theory of the firm in the digital age*. *Strategic Management Review*
- Ministerio de Economía. (2025, marzo 27). *Informe económico anual*. Ministerio de Economía.
- Orishede, F. (2022). *Functional level strategy and competitive advantage: A theoretical and extant literature approach*. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/364302958_FUNCTIONAL_LEVEL_STRATEGY_AND_COMPETITIVE_ADVANTAGE_A_THEORETICAL_AND_EXTANT_LITERATURE_APPROACH
- Saptaningsih, S., Noureldin, A., Lestari, F. J. E., Widodo, S., & Putranti, L. (2025). *Building bonds: How gamification and online reviews influence customer loyalty*. *ResearchGate*.

https://www.researchgate.net/publication/390516301_Building_Bonds_How_Gamification_and_Online_Reviews_Influence_Customer_Loyalty

Smile.io. (s.f.). *Loyalty program pricing plans*. Recuperado el 4 de junio de 2025, de <https://web.smile.io/pricing>

Términos y condiciones de uso del sitio Naranja X. (s.f.). Naranja X.

Torres-Toukoumidis y Marín-Mateos (2017) *Gamificación en aplicaciones móviles para servicios bancarios de España*. Revista de Ciencias de la Administración y Economía http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86182017000100043&script=sci_arttext#B30

UNVIME. (2024, julio 18). *Ileana Chirinos, ¿Qué es ser una persona analfabeta en el año 2024 en la Argentina?* Universidad Nacional de Villa María.

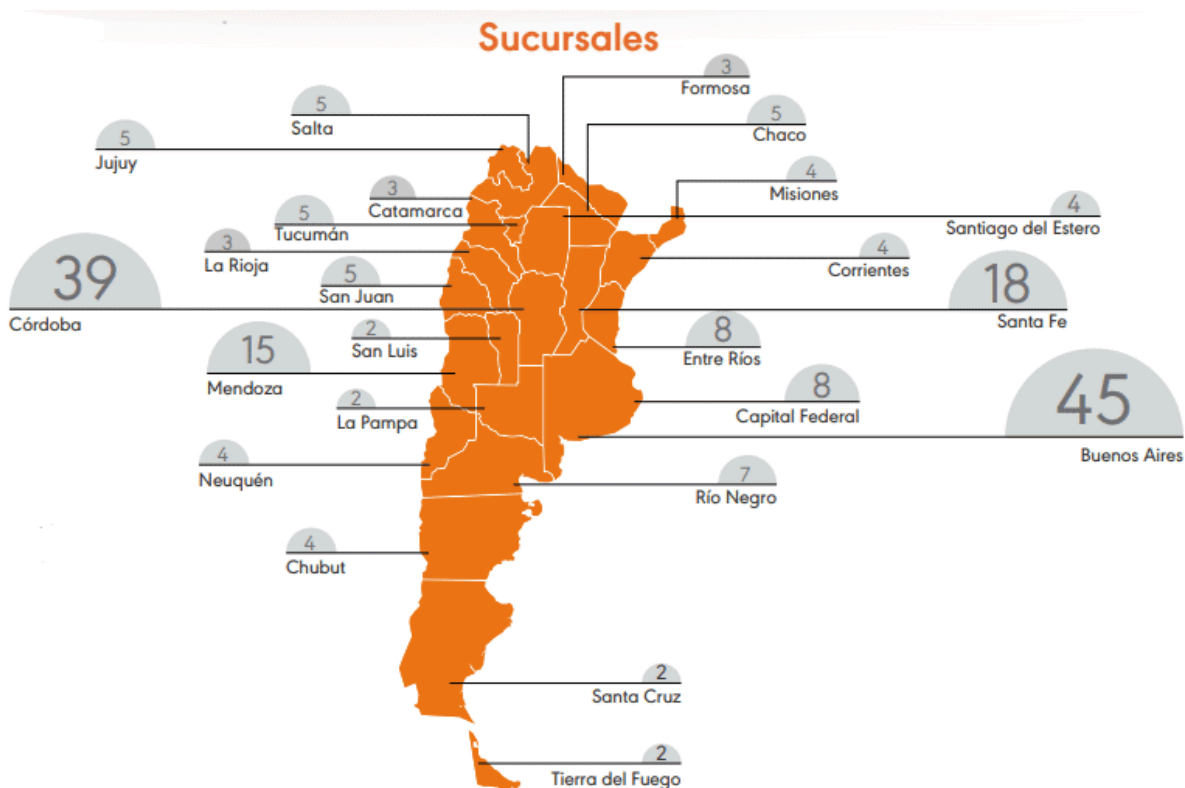
WIPO - World Intellectual Property Organization. (2024, septiembre 26). *Global Innovation Index 2024*. WIPO. https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/

Zairbani, A., & Jaya Prakash, S. K. (2025). *Competitive strategy and organizational performance: A systematic literature review*. *Business & Industrial Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0225>

Anexos

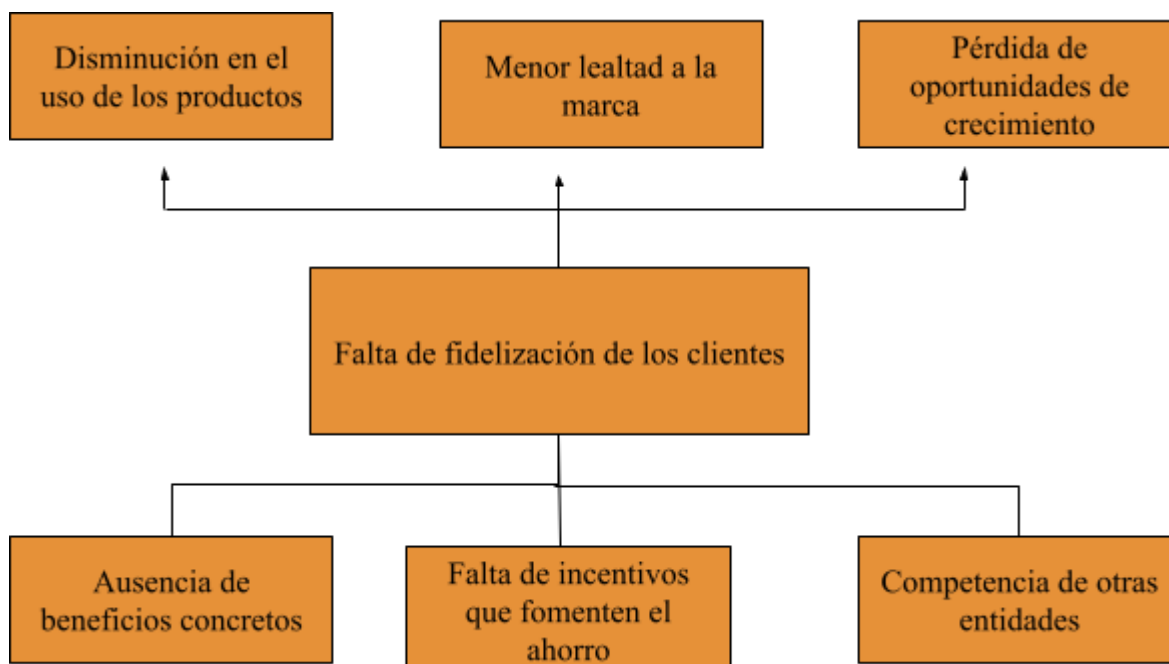
Anexo 1

Mapa de sucursales de Tarjeta Naranja



Anexo 2

Arbol de problema



Anexo 3.

Análisis FODA de Naranja X

Análisis interno	Análisis externo
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cuenta remunerada y sin comisiones ● Fácil accesibilidad ● Innovación en servicios digitales ● Empresa reconocida por su trayectoria ● Cultura y valores muy marcados 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Programas del gobierno para mayor inclusión financiera ● Inclusión de nuevos productos financieros como inversiones, seguros. ● Aumento en la digitalización ● Mayor posibilidad de crecimiento en la entrega de préstamos
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dependencia de la tecnología ● Limitación a la llegada a sectores más vulnerables ● Baja presencia en ciertos segmentos del mercado ● Falta de personalización en los servicios 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Inestabilidad económica de Argentina ● Regulaciones gubernamentales ● Competidores fuertes como Mercado Pago o Uala ● Riesgos en ciberseguridad

Anexo 4

Tasa de retención de clientes activos

$$\text{Tasa de retención} = \left(\frac{C_f - C_n}{C_i} \right) \times 100$$

- C_i = Número de clientes activos al inicio del período.
- C_f = Número de clientes activos al final del período.
- C_n = Número de nuevos clientes adquiridos durante el período.
- El resultado se expresa en porcentaje.

Anexo 5

Plan de acción 1

	Acción	Inicio	Fin	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Terceriza	Observaciones
1.1	Diagnóstico inicial sobre percepción y conocimientos del equipo	01/07/25	30/07/25	Equipo de Transformación, RRHH y UX	Herramientas de colaboración digital	\$2.733.136	No	-
1.2	Formación del equipo multidisciplinario	01/08/25	31/08/25	Gerencia de RRHH	Oficinas	\$2.495.472	No	Se forma un equipo interdisciplinario con 10 colaboradores del área de UX, Transformación e Innovación
1.3	Capacitaciones en gamificación y UX	01/09/25	30/09/25	Nuevo equipo interdisciplinario, RRHH	Sala de capacitación	\$7.620.710	Si	Se capacita con cursos provenientes de la Coderhouse (Coderhouse, 2025)
1.4	Diseño y prueba piloto del sistema	01/10/25	30/11/25	Nuevo equipo interdisciplinario	Software del sistema	\$23.000.000	Si	Estimación según precios del mercado (Smile.io, s.f.)
1.5	Recolección y análisis de feedback interno	01/12/25	12/12/25	Nuevo equipo interdisciplinario	Oficinas, herramientas de colaboración digital	\$1.188.320	No	-
1.6	Medición de satisfacción de empleados	13/12/25	31/12/25	Nuevo equipo interdisciplinario, RRHH	Oficinas, herramientas de colaboración digital	\$1.544.816	No	-
	Total					\$38.582.454		

Anexo 6

Plan de acción 2

	Acción	Inicio	Fin	Recursos humanos	Recursos físicos	Recursos económicos	Terceriza	Observaciones
2.1	Rediseño visual del producto Frascos dentro de la app	01/10/25	30/11/25	Equipo interdisciplinario	Software de diseño, entornos de prueba	\$5.109.776	No	Adaptar interfaz para visibilidad del sistema de puntos
2.2	Integración funcional del sistema de puntos en Frascos	01/12/25	31/12/25	Equipo interdisciplinario	Servidores, infraestructura digital	\$2.733.136	No	Coordinación con Plan 1
2.3	Capacitación a equipos de atención al cliente y soporte	01/01/26	31/01/26	RRHH y Atención al cliente	Aulas virtuales, guías de producto	\$2.614.304	No	Garantizar respuestas alineadas al nuevo producto

2.4	Testeo con usuarios beta y ajustes funcionales	01/02/26	31/03/26	Producto, equipo interdisciplinario	Plataforma de pruebas	\$4.990.944	No	Recoger feedback y ajustar antes de despliegue total
2.5	Lanzamiento oficial del producto Frascos renovado	01/04/26	31/05/26	Todos los equipos involucrados	Servidores, canales de difusión	\$5.109.776	No	Lanzamiento escalonado por segmentos de usuarios
2.6	Plan de comunicación 360° (push, mailings, redes, blog)	01/06/26	30/09/26	Marketing	Plataformas de comunicación	\$10.457.216	No	Foco en beneficios del sistema de puntos
2.7	Evaluación del incremento de usuarios activos	01/10/26	31/10/26	Equipo interdisciplinario	Reportes y KPIs	\$2.614.304	No	Medir avance
	Total					\$33.629.456		

Anexo 7

Plan de acción 3

	Acción	Inicio	Fin	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Terceriza	Observaciones
3.1	Diseño e implementación del modelo de alertas tempranas para detectar inactividad	01/11/26	30/11/26	Equipo interdisciplinario	Plataforma CRM	\$2.495.472	No	Usa datos de comportamiento en la app, implementación por proveedor actual
3.2	Automatización de campañas de reactivación vía CRM	01/12/26	31/12/26	Marketing, equipo interdisciplinario	Plataforma CRM	\$2.733.136	No	Correos, SMS y push a usuarios inactivos
3.3	Incentivos dentro del sistema de puntos por frecuencia de uso	01/01/27	28/02/27	Marketing, equipo interdisciplinario	App	\$4.872.112	No	Se agregan niveles por recurrencia mensual
3.4	Monitoreo de usuarios y su evolución	01/03/27	16/4/27	Equipo interdisciplinario	Dashboards internos	\$4.159.120	No	Mide impacto de estrategias de retención
3.5	Encuestas de feedback a usuarios reactivados	17/4/27	30/4/27	Marketing	Herramientas de encuestas	\$1.188.320	No	Recoge insights de valor
3.6	Ajustes al sistema de puntos según resultados	01/05/27	14/5/27	Equipo interdisciplinario	App	\$1.188.320	No	Basado en el feedback recibido
3.7	Campaña de fidelización enfocada en usuarios inactivos	15/5/27	17/6/27	Marketing	Redes, blog, CRM	\$7.200.000	Sí	Creatividad externa, (Doptus, s.f.)
3.8	Informe de cierre de impacto y próximos pasos	18/06/27	30/6/27	Equipo interdisciplinario	Oficinas, BI	\$1.069.488	No	Incluye recomendaciones
	Total					\$24.905.968		

