



Planificación estratégica como herramienta de gestión para aportar valor y contribuir al crecimiento organizacional. Reporte de Caso: Tarjeta Naranja

Wendel Karen Del Valle

DNI 39.967.880

Legajo VADM17209

Licenciatura en Administración

Profesor Tutor: Vittar Carlos

Resumen

¿Qué valor agregado se le ofrece al cliente? ¿Qué factores resultan relevantes para los consumidores en su experiencia de compra y proceso de atención? Pensando en estos interrogantes, como en tantos que pueden surgir, prevalece la noción de diferenciarse de la competencia y de implementar estrategias que resalten las fortalezas con las que se identifica Naranja X; comenzando como un emprendimiento y evolucionando como negocio digital, la empresa requiere mantener y mejorar su posición en la industria.

En el presente trabajo, se realiza un análisis de situación, macro y microentorno, encuadrando las líneas de acción en aportes de autores que remarcan la importancia de sostener una ventaja competitiva diferencial, y comprender las necesidades del cliente para adaptar soluciones a su medida; destaca también el concepto de cultura organizacional, y la premisa de fortalecer este aspecto, involucrando a todos los participantes en el cumplimiento de objetivos que constituyen una propuesta de mejora.

Palabras claves: Planificación estratégica, ventaja competitiva, experiencia del cliente.

Abstract

What added value is offered to the customer? What factors are relevant to consumers in their purchasing experience and service process? Considering these questions, and many others that may arise, the notion of differentiating oneself from the competition and implementing strategies that highlight the strengths with which Naranja X is identified prevails; starting as a startup and evolving as a digital business, the company needs to maintain and improve its position in the industry.

In this work, a situational analysis is carried out, as well as a macro and microenvironment analysis, framing the lines of action in contributions from authors who emphasize the importance of sustaining a differential competitive advantage and understanding the customer's needs to adapt solutions to their measure; the concept of organizational culture also stands out, and the premise of strengthening this aspect, involving all participants in the fulfillment of objectives that constitute an improvement proposal.

Keywords: Strategic planning, competitive advantage, customer experience.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Macroentorno – PESTEL.....	7
Microentorno – 5 fuerzas de Porter.....	11
Análisis interno.....	12
Marco Teórico.....	19
Diagnóstico y discusión.....	22
Propuesta.....	23
Objetivos.....	23
Alcance.....	26
Implementación. Planes de acción.....	27
Evaluación de impacto.....	29
Conclusiones y Recomendaciones.....	32
Bibliografía.....	34
Anexo.....	38
Anexo 1.....	38
Anexo 2.....	39
Anexo 3.....	40
Anexo 4.....	40
Anexo 5.....	42
Anexo 6.....	44
Anexo 7.....	45
Anexo 8.....	46
Anexo 9.....	48
Anexo 10.....	55

Introducción

Naranja X es una empresa situada en Argentina, perteneciente a la industria de servicios, que brinda soluciones tecnológicas financieras. Una fintech con más de 150 sucursales a lo largo del país, que define su modo de ser y hacer a partir de las siguientes premisas:

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general.” (Naranja, 2019).

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.” (Naranja, 2019).

Propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.” (Naranja, 2019).

Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos.

Estos valores son: Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.” (Naranja, 2019).

Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo.” (Naranja, 2019).

Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina.” (Naranja, 2019).

Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación.” (Naranja, 2019).

Además, apunta a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la inclusión y educación financiera, con una propuesta de valor omnicanal y un ecosistema que acerca a los clientes múltiples productos, servicios y soluciones. Ver Anexo 1. Figura 1, 2 y 3, pág. 37.

Por estas razones, es que destaca en su estrategia de diferenciación basada en la experiencia del cliente, brindando confianza, cercanía, calidez y atención especial, para lograr de este modo, vínculos sostenibles en el tiempo. En relación a este punto, también se destaca el enfoque sobre los recursos humanos; existe un gran valor agregado, vinculado a la importancia que se le brinda al clima laboral y al desarrollo personal y profesional de los equipos de trabajo que conforman Naranja X.

Como toda empresa, uno de sus principales objetivos se relaciona con la rentabilidad y asegurar un rendimiento positivo, logrando un crecimiento integral en todas sus áreas. Es por lo expuesto, que una herramienta como la planificación estratégica brinda soporte para identificar, en conjunto con análisis de entorno y análisis interno, aquellos puntos de mejora que se constituyen en oportunidades; en consecuencia, en aspectos posibles de desarrollar e incorporar a la organización, con el fin de mantener y mejorar su posición, diferenciar su oferta y continuar brindando soluciones al cliente.

Relevando antecedentes, se realizaron análisis de distintas fuentes. Por un lado, conceptos relacionados a la industria fintech, contenidos en el trabajo de investigación desarrollado por Peralta (2021) Universidad Nacional de Cuyo; además de profundizar y clasificar esta industria en constante evolución, se detalla el caso de éxito de la firma Ualá que basa su modelo de negocios en una aplicación desde la cual se puede acceder a medios de pago alternativos, como así también a herramientas de administración de finanzas personales, tendiendo a diversificar su propuesta con productos complementarios.

Por otro lado, el modelo de negocios de Nubank, la plataforma de banca digital que mantiene una estrategia centrada en expandir agresivamente su base de clientes, aumentar los ingresos por cliente y mantener una plataforma operativa de bajo costo. Ha demostrado una gran capacidad para adaptarse e innovar en el mercado financiero. Su enfoque en tecnología avanzada y la estrategia "*low and grow*" para la gestión del crédito permite mantener una ventaja competitiva. La planificación basada en la digitalización le ha permitido a esta empresa captar clientes no atendidos por bancos tradicionales y lograr una experiencia amigable con el usuario. (BBC, diciembre 2021). (El Economista, mayo 2024). (Ámbito Financiero, julio 2024).

El mercado de las fintech se ha vuelto cada vez más competitivo, con nuevos jugadores ofreciendo soluciones innovadoras y personalizadas. Atento a los cambios en el comportamiento del consumidor, quienes son cada vez más exigentes en cuanto a la experiencia, la seguridad y la personalización de los servicios financieros. Por otra parte, la tecnología evoluciona rápidamente, lo que obliga a Naranja X a invertir en investigación y desarrollo para mantenerse actualizada y ofrecer soluciones tecnológicas de vanguardia, ya que, dada la oferta en el mercado, la posición de la firma está en juego, y, por ende, la rentabilidad asociada. Sin dejar de mencionar que el marco regulatorio del sector financiero está en constante evolución, la empresa debe estar atenta a los cambios normativos y adaptarse a ellos de manera proactiva.

En la búsqueda de la transformación digital, resultan igual de importantes los aspectos relacionados con la gestión de datos y la gestión de talentos, para atraer y retener personal altamente calificado, fomentando la innovación, agilidad y colaboración que construyen la cultura organizacional. Se plantea mejorar este último punto y acompañarlo con propuestas específicas para los segmentos de mercado atendidos, de modo que se logre la inclusión de aquellos consumidores que por distintas razones no han decidido aún optar por constituirse como clientes fidelizados.

Análisis de situación

En relación a la industria en la cual se encuentra inmersa Naranja X, se observa que el mercado de las fintech y pagos digitales se ha vuelto cada vez más competitivo. Por lo tanto, la empresa debe diferenciarse y ofrecer un valor agregado único a sus clientes, ya que los consumidores exigen un nivel de adaptación para nuevas demandas y apuntan a encontrar soluciones más ágiles y flexibles, aspecto que constituye un desafío a la hora de redefinir una propuesta de valor.

La tecnología sigue avanzando a un ritmo acelerado, lo que implica la necesidad de mantenerse actualizado y adoptar nuevas soluciones para mejorar los productos y servicios.

Macroentorno – PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que permite a las empresas evaluar el entorno en el que se desenvuelven. Este incluye el conjunto de todas las demás organizaciones y los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella. Dado que el entorno es dinámico y cambiante, toda modificación puede afectar a la organización y el intercambio con el medio provoca que aquella funcione como un sistema abierto en constante transición dentro de su ámbito. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones. (Chiavenato y Sapiro, 2016)

Factores políticos

Incentivo al consumo: El gobierno anunció el lanzamiento del programa Cuota Simple, que data de comienzos de 2024, como una iniciativa para fomentar el consumo y a su vez, posibilitar financiación de compras con la tasa más baja del mercado. (Argentina, Ministerio de economía 2024) (La Nación, 2024).

Inclusión financiera: En este punto, existen acciones de Gobierno, herramientas que se brindan con el fin de mejorar el acceso de la población a los bienes y servicios financieros. En consonancia con lo expuesto, uno de los objetivos del Banco Central de la República Argentina (BCRA) se basa en fomentar la inclusión financiera y la modernización de los medios de pago; tal como menciona en el informe publicado sobre el segundo semestre del año 2023:

La inclusión financiera se refiere al acceso y uso que hacen las personas y las empresas de diversos productos y servicios financieros útiles, que son asequibles y atienden las necesidades de los usuarios (transacciones, pagos, ahorro, crédito y seguros) y que se prestan de manera responsable y son sostenibles para los proveedores. (BCRA, 2024, p.7)

(Argentina, Ministerio de Economía).

Factores económicos

Comportamiento de la inflación: El nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) registra un alza mensual de 4,2% para agosto 2024; en tanto la división con mayor variación porcentual fue Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles (7,0%) por las subas en alquiler de la vivienda y gastos conexos, suministro de agua y electricidad, gas y otros combustibles. Le siguieron Educación (6,6%) por el alza en los distintos niveles y tipos de enseñanza; y Transporte (5,1%) por los incrementos en el transporte público. (INDEC, 2024).

Condiciones crediticias: Los estándares crediticios asociados a los préstamos a las empresas, se han flexibilizado moderadamente, al igual que la tendencia que se observa en créditos hipotecarios y al consumo para las familias. Las entidades indican que estos movimientos, se explican principalmente por el aumento de la competencia en el sector y la intención de incrementar su participación en el mercado. (BCRA, 2024).

Actividad económica: En junio de 2024, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) disminuyó 3,9% respecto al mismo mes de 2023. Las ramas de actividad con mayor incidencia negativa fueron “Industria manufacturera” y “Comercio mayorista, minorista y reparaciones”. (INDEC, 2024). (Ámbito Financiero, 2024).

Factores sociales

Hábitos de consumo, medios de pago: En Argentina, existe una tendencia en alza hacia la modificación de los hábitos de consumo de la población, teniendo en cuenta el aspecto referido a los medios de pago utilizados. Toman una marcada relevancia las transacciones con tarjeta de crédito acompañadas por la metodología *contactless*, el

código QR, y servicios de retiro de efectivo en los comercios. (Ámbito Financiero, 2024).

Educación: Dentro de indicadores destacados a nivel social, se encuentran

- Porcentaje promedio de población entre 25 y 64 años de edad, que posee estudios secundarios completos, ubicado en 2023 en un 64,7%
- Porcentaje promedio de población entre 4 y 17 años de edad, según utilización de bienes y servicios de las TIC; se observa que, en el año 2022, el 86,4% del mencionado rango etario, contaba con acceso a internet y el 74% con acceso a un dispositivo móvil (celular). (INDEC, Sistema Integrado de Estadísticas Sociales).

Seguridad social y calidad de vida: En relación a este aspecto, dos indicadores tomar importancia

- Porcentaje promedio de población en edad de jubilarse que cobra una jubilación o pensión, el valor registrado en 2023 ascendía a 89,8%
- Porcentaje promedio de la población menor de 18 años, en hogares que perciben ingresos por subsidio o ayuda social, valor ubicado en un 40,7% en el año 2023. (INDEC, Sistema Integrado de Estadísticas Sociales).

Factores tecnológicos

Billeteras virtuales y fintech: una de las herramientas que proporciona gran facilidad para operar a través de las aplicaciones; junto al avance de las TICS, continúan tomando impulso las compras online y los medios de pago asociados. Este punto de innovación tecnológica en crecimiento, implica que las empresas se adapten al contexto, ya que más del 70% de la población de adultos utiliza dichos medios, acompañado de una creciente proporción de jóvenes de entre 25 y 34 años. (Ámbito Financiero, 2024).

Inteligencia artificial IA: Supone la base del aprendizaje automático y el futuro de aquellos procesos complejos en cuanto a toma de decisiones acertadas. Su uso está dando lugar a la detección de fraudes, predicciones de compras en comercios y en la ayuda virtual a clientes. Su uso se expande hacia diversos campos: medicina, robótica, RRHH mediante eficiencia en los procesos de selección de personal, por citar algunos ejemplos. Existen diferentes posturas y reflexiones con respecto al avance de la IA,

entre ellas se puede destacar lo señalado por Sebastián Uchitel, investigador principal del CONICET y profesor titular del Departamento de Computación de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales (FCEN) de la Universidad de Buenos Aires:

Tal vez una pregunta más importante para que nos hagamos es dónde estamos dispuestos a que se usen estos sistemas... Y bajo qué condiciones. Que la inteligencia artificial no sea quien transforme nuestro mundo, sino que nosotros decidamos cómo queremos transformar al mundo con la inteligencia artificial. (parr. 22)

(La Nación, 2024). (BXTi, LinkedIn 2024).

Factores ecológicos

Gestión ambiental: uno de los desafíos que requiere un compromiso conjunto entre sectores sociales y políticas públicas, que además se vincula con lo propuesto por los ODS 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible). Como fines principales, se busca garantizar un desarrollo sostenible, respetar el medio ambiente, involucrar la medición de la huella de carbono, entre otros. (Argentina, Ministerio de Economía).

Gestión integral de residuos: En consonancia con la gestión ambiental y cuidado del medio en el que la sociedad se inserta, surge la necesidad de reducir el impacto de las actividades humanas, más precisamente de los residuos que se generan, potenciando de este modo el reciclaje y la economía circular. Acompaña esta perspectiva, la erradicación de basurales, la concientización y programas articulados para mejorar las condiciones laborales de los recicladores urbanos. (Argentina, Ambiente)

Factores legales

Ley de protección de datos personales: Su objetivo principal radica en proteger de manera integral las bases de datos que consten en diversos registros y archivos, sean públicos o privados, de modo que exista el grado necesario de información y consentimiento de la persona, como así también la garantía de confidencialidad. (InfoLEG, Ministerio de Justicia de la Nación).

Ley de Defensa del consumidor: Con el objeto de proteger al consumidor o usuario, sea éste una persona física o jurídica, garantizando la normal operatoria de

transacciones de consumo y servicios; actuando además en relación a prácticas abusivas e incumplimiento de obligaciones por parte de la oferta o proveedor. (InfoLEG, Ministerio de Justicia de la Nación). (Argentina, Ministerio de Economía).

Eliminación de barreras y restricciones estatales: Como antecedente de este objetivo, se puede mencionar el Decreto 361/2024 que actúa en modificación de ciertos puntos de la Ley N° 25.065 de Tarjetas de Crédito, adecuándose a cambios relacionales y tecnológicos. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2024).

¿Cómo se relaciona este análisis con el caso de estudio? Ver anexo 2, pág. 38.

Microentorno – 5 fuerzas de Porter

Porter propone un modelo de cinco fuerzas de la competencia, las cuales consideran la rivalidad entre los competidores y la amenaza que representan los nuevos participantes, la posibilidad de que surjan productos sustitutos y el poder de negociación de proveedores o compradores. Este análisis sectorial, se entiende como la investigación, el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización, convirtiéndose en la base para formular estrategias genéricas. (Chiavenato y Sapiro, 2016)

Industria: Servicios, sector financiero, fintech.

Poder de negociación de los clientes: Sensibilidad al precio: Los clientes son sensibles a las tasas de interés, comisiones y otros costos asociados a los productos financieros. Facilidad de cambio: La volatilidad de lealtad de los clientes y la facilidad para cambiar de proveedor pueden aumentar su poder de negociación.

La información detallada de los productos y servicios, junto a propuestas cada vez más personalizadas, permiten a los clientes comparar opciones y tomar decisiones más informadas; por ende, su poder de negociación se identifica como alto.

Poder de negociación de los proveedores: Existe cierta concentración de proveedores de tecnología financiera, sistemas de pago y servicios de procesamiento de datos, lo cual genera un grado de dependencia por parte de las empresas. Por otro lado, la calidad y eficiencia de dichos proveedores les otorga mayor importancia, ya que pueden impactar directamente en la calidad del servicio al cliente y la eficiencia operativa, razones por las cuales se puede concluir que poseen un alto poder de negociación.

Productos sustitutos: Pagos digitales: El creciente uso de billeteras digitales y criptomonedas puede reducir la dependencia de las tarjetas de crédito tradicionales. Préstamos entre particulares: Plataformas de préstamos entre particulares pueden competir con los préstamos personales ofrecidos por los bancos. Servicios financieros integrados: Los bancos digitales y fintech ofrecen una gama más amplia de servicios financieros, convirtiéndose en una alternativa atractiva para los clientes, de fácil acceso. Por lo expuesto, existe una presencia elevada de productos sustitutos en la industria, cada uno con sus particularidades.

Amenaza de nuevos competidores: Existen ciertas barreras de entrada, conformadas por una regulación bancaria, costos de infraestructura tecnológica, necesidad de una amplia red de distribución, capital inicial elevado según el caso, que a su vez se ven flexibilizadas en el contexto actual. Por otro lado, las fintech y nuevos competidores digitales pueden ofrecer productos y servicios más personalizados y digitales, desafiando a los actores tradicionales y logrando una diferenciación de producto/servicio. Se observa un alto nivel de amenaza de nuevos competidores.

Rivalidad entre competidores existentes: marcada por la intensidad competitiva, ya que se identifica alta rivalidad entre bancos tradicionales, fintech y cooperativas de crédito; como así también la competencia establecida para abarcar cuota de mercado y la necesidad de ofrecer productos y servicios innovadores con el fin de destacarse. Se concluye de este modo que existe una alta rivalidad entre competidores.

Análisis interno

Cadena de Valor

El valor está representado por las características y atributos de desempeño que las organizaciones proporcionan bajo la forma de productos o servicios por los cuales el cliente está dispuesto a pagar.

La cadena de valor es una herramienta que permite analizar las actividades que desempeña la empresa, cómo interactúan y, de este modo, reconocer fuentes de ventaja competitiva.

El concepto cadena de valor ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios, y lo

explica de forma genérica por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica y que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. (Chiavenato y Sapiro, 2016).

Actividades Primarias

Logística interna o, de entrada: Gestión de la infraestructura tecnológica, sistemas de información, centros de datos y redes de comunicación para asegurar la operatividad de los servicios financieros. Compuesta por información e insumos básicos para el funcionamiento de las sucursales. Dentro de información se identifica aquella de Clientes, recibida y/o producida, resultado de las interacciones o contactos registrados y las bases de datos de la cartera de clientes actuales de la organización. También se destacan las sucursales de atención, con terminales de autogestión, tablets y murales interactivos, asistidos por los colaboradores.

Operaciones: Procesamiento de transacciones financieras, emisión de tarjetas, gestión de cuentas, atención al cliente, resolución de problemas y gestión de riesgos. Dentro de los procesos más frecuentes y representativos se identifican: Alta de Clientes, Adquisición o contratación de un nuevo producto - servicio - beneficio, Transacciones derivadas de productos adquiridos, Baja de Clientes, Entrega de Tarjetas, Resolución de Reclamos y Atención de Consultas tanto en puestos de atención presencial como en canales on line. El back office además se encarga de la colocación y rendimiento de los fondos captados; la compensación de las cuentas externas y las operaciones derivadas de los Comercios Amigos.

Logística de salida: Gestión de la distribución de productos financieros (tarjetas, documentación) contando con opciones de canales con envíos a domicilio o retiros en sucursales; manejo de la red de cajeros automáticos y puntos de atención al cliente. Además, con base en los valores de sustentabilidad a los cuales adhiere la empresa y teniendo en cuenta la actualización tecnológica, se prioriza enviar toda la información por medios digitales (resúmenes de cuenta o cartas de información), con el objetivo de aumentar la migración hacia dicho canal.

Marketing y Ventas: El departamento de Marketing pone de manifiesto la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y crear un “manual de contenidos” con procedimientos y herramientas que propicie el eficiente uso de los recursos.

Desarrollo de estrategias de marketing digital y tradicional, gestión de la marca, promociones, campañas publicitarias y venta cruzada de productos; desarrollo y publicidad de beneficios asociados a Loyalty Program. Con respecto al marketing digital, se destaca la implementación de crossselling con impacto positivo sobre las ventas de préstamos, tarjetas adicionales, recargas y suscripciones.

A través de la publicidad se logra una llegada masiva hacia distintos medios, como motores de búsqueda, plataforma online, redes sociales.

Servicio Post-venta: Atención al cliente mediante la modalidad omnicanal (teléfono, app, sucursales), resolución de consultas, reclamos y gestión de la satisfacción del cliente. Uno de los ejes principales de Naranja es la experiencia del cliente en su totalidad.

Actividades de Apoyo

Infraestructura: Desarrollo y mantenimiento de la plataforma tecnológica, sistemas de seguridad informática, gestión de la red de sucursales y oficinas. Actualmente Naranja cuenta con más de 150 sucursales distribuidas en todo el territorio argentino.

La empresa está estructurada bajo una sociedad anónima. La inclusión como accionista de Banco Galicia, le permitió expandirse en todo el país. Posteriormente las alianzas con Visa, MasterCard y American Express, lograron continuar con el proceso de crecimiento y expansión a toda la región.

Gestión de Recursos Humanos: Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del talento, gestión del desempeño y compensaciones. Aportes a la movilidad interna reconociendo el trabajo y vinculando el desarrollo profesional y personal. Conformación de equipos y oportunidades para la empleabilidad.

Desarrollo Tecnológico: Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios financieros, innovación tecnológica y mejora continua de los procesos. La empresa apuesta por proyectos de Evolución Digital, buscando un crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología, mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos.

Compras - Adquisición: Negociación y compra de bienes y servicios necesarios para la operación (materiales de oficina, software, etc.). Proveedores de producción y de

soporte, seleccionando y priorizando aquellos de industria nacional, alineados con los valores de la marca y que se constituyan en aliados para multiplicar el impacto positivo. El proceso de selección se realiza dentro del área de operaciones, en base a criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos.

Análisis FODA

Fortalezas *Experiencia en el mercado *Amplia red de comercios adheridos *Productos financieros diversificados *Programas de lealtad atractivos *Adaptación a las nuevas tecnologías, mirada proactiva *Reconocimiento de marca y posición de liderazgo *Alianzas estratégicas *Reconocimientos a nivel nacional e internacional	Oportunidades *Crecimiento del comercio electrónico *Segmentación de mercado *Educación financiera *Sustentabilidad *Innovación tecnológica
Debilidades *Dependencia de la economía local *Dependencia de la tecnología *Riesgo crediticio *Desafíos en la gestión de datos	Amenazas *Inestabilidad económica *Mayor competencia *Competencia intensa *Ciberseguridad *Riesgos cibernéticos *Cambios regulatorios *Cambios en los hábitos de consumo

Fortalezas

Experiencia en el mercado: Al ser una empresa local, Naranja cuenta con un profundo conocimiento del mercado argentino, sus consumidores y sus hábitos de consumo. Esto le permite ofrecer productos y servicios más personalizados y adaptados a las necesidades de sus clientes.

Amplia red de comercios adheridos: Una extensa red de comercios afiliados brinda a los usuarios una mayor variedad de opciones para utilizar su tarjeta y acumular beneficios.

Productos financieros diversificados: Más allá de las tarjetas de crédito, Naranja ofrece una gama de productos financieros como préstamos personales, seguros y otros servicios, lo que la posiciona como un proveedor integral de soluciones financieras.

Programas de lealtad atractivos – *Loyalty Program*: Fidelizan a los clientes y fomentan un mayor uso de los productos y servicios ofrecidos.

Adaptación a las nuevas tecnologías, mirada proactiva: La inversión en tecnología y la implementación de canales digitales, son algunos factores que le permiten a Naranja ofrecer una mejor experiencia al cliente y competir de manera más efectiva en un mercado cada vez más digitalizado.

Alianzas estratégicas: Su colaboración con fintech, startups y otras empresas genera sinergias y permite ampliar la oferta de productos y servicios.

Oportunidades

Crecimiento del comercio electrónico: El auge del comercio electrónico en Argentina representa una gran oportunidad para continuar con la expansión de la base de clientes y aumentar el volumen de transacciones.

Segmentación de mercado: La posibilidad de segmentar el mercado en nichos cada vez más específicos permite ofrecer productos y servicios altamente personalizados, mejorando la satisfacción del cliente y aumentando la fidelidad.

Educación financiera: La creciente demanda por educación financiera representa una oportunidad para posicionarse como un referente en el mercado y generar confianza en la marca.

Sustentabilidad: La creciente conciencia ambiental entre los consumidores abre la puerta a la creación de productos y servicios sostenibles, lo que puede atraer a un segmento de mercado cada vez más importante.

Innovación tecnológica: la adopción de nuevas tecnologías como Inteligencia artificial y blockchain puede mejorar la eficiencia operativa y ofrecer nuevos servicios.

Debilidades

Dependencia de la economía local: Al ser una empresa local, Naranja puede ser vulnerable a las fluctuaciones económicas del país, como la inflación y las devaluaciones.

Dependencia de la tecnología: al igual que muchas otras empresas financieras, depende en gran medida de sistemas tecnológicos, por lo que cualquier falla o ciberataque podría afectar sus operaciones.

Riesgo crediticio: La concesión de créditos implica un riesgo inherente de morosidad. Un aumento en la tasa de incumplimiento puede afectar la rentabilidad de la empresa.

Desafíos en la gestión de datos: En un entorno cada vez más regulado en materia de protección de datos, Naranja debe garantizar la seguridad y privacidad de la información de sus clientes.

Amenazas

Inestabilidad económica: La alta inflación, la devaluación y la incertidumbre económica pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y aumentar el riesgo de morosidad.

Mayor competencia: La entrada de nuevos competidores, tanto locales como internacionales, aumenta la presión sobre los márgenes y obliga a innovar constantemente. Además, el mercado de las tarjetas de crédito en Argentina es altamente competitivo, con la presencia de bancos tradicionales y nuevos jugadores digitales.

Ciberseguridad: Los ciberataques son una amenaza constante para las empresas del sector financiero. Un incidente de seguridad puede generar pérdidas financieras y dañar la reputación de la marca.

Cambios regulatorios: La constante evolución del marco regulatorio puede generar mayores costos operativos y limitar la flexibilidad de las empresas.

Cambios en los hábitos de consumo: Los consumidores son cada vez más exigentes y buscan soluciones financieras más simples y transparentes. Las empresas que no se adaptan a estos cambios pueden perder clientes.

Matriz BCG

La matriz BCG (Boston Consulting Group) es una herramienta estratégica muy útil para analizar el portafolio de productos o unidades de negocio de una empresa, permitiendo evaluar la posición competitiva de sus diferentes productos y servicios.

Cuadrante Estrella: App Naranja X, tarjeta de crédito y productos financieros digitales.

Cuadrante Vaca: Préstamos personales y seguros asociados a las tarjetas de crédito.

Cuadrante Interrogante: Servicios financieros para pymes.

Cuadrante Perro: Editorial, Tienda.

Una breve interpretación:

Estrellas: Productos con alta tasa de crecimiento y alta participación de mercado. Requieren inversión para mantener su crecimiento.

Incógnitas: Productos con alta tasa de crecimiento, pero baja participación de mercado. Requieren análisis para determinar su potencial.

Vacas: Productos con baja tasa de crecimiento, pero alta participación de mercado. Generan ingresos estables y pueden financiar otras áreas del negocio.

Perros: Productos con baja tasa de crecimiento y baja participación de mercado. Pueden ser candidatos para desinversión.

Marco Teórico

Se realizará una exposición de enfoques de diferentes autores, que han contribuido al desarrollo de teorías en torno al concepto de Planificación estratégica, herramienta que será utilizada en el análisis de caso. Se observará la evolución de las ideas para luego concluir con la interrelación de las mismas.

“En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” (Quinn, p. 5).

Cannice, Koontz y Weihrich en su libro *“Administración: Una perspectiva global y empresarial”* aportan una definición del concepto, relacionada a determinar una misión o propósito fundamental, para luego detallar objetivos y adoptar cursos de acción, contando con los recursos necesarios para lograr el alcance definido. (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012).

Para Peter Drucker la estrategia de la organización responde a dos preguntas disparadoras: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?, que permiten marcar el punto de inicio del análisis y la proyección:

El planeamiento estratégico es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. (Drucker, 1986, p.92).

Así se introduce la acción de medir resultados y compararlos con los objetivos proyectados.

Además, se encuentra relación con conceptos referidos al valor agregado como diferencial y las ventajas competitivas que pueden ofrecer las organizaciones.

Según Porter, la estrategia se trata de un proceso analítico que busca encontrar un posicionamiento distintivo y único, de valor, fundamentado en actividades que sean difíciles de copiar o alcanzar: “se trata de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de valor ” (Porter, 1996).

Siguiendo con la línea de pensamiento hacia una posición distintiva, los autores Cannice, Koontz y Weihrich dan forma a un concepto relevante relacionado con la innovación; una estrategia centrada en crear valor para el cliente, ofreciendo algo especial a un cierto costo y que, además, requiere el compromiso de toda la compañía: Innovación con valor. (Cannice, Koontz y Weihrich, 2012).

En consonancia con autores clásicos, Fouad Sabry se refiere a ventaja competitiva como una posición de fuerza en el mercado o industria, que permite a la empresa superar a sus rivales; es una característica diferencial que el autor relaciona con la idea de posicionamiento en el área de marketing. (Sabry, 2023)

Cabe destacar que el análisis de la ventaja competitiva resulta de un proceso, que conducirá a hipótesis sobre estrategias posibles, capacidad de la compañía en juego, posición de la competencia, con el fin de conducir hacia planes de acción que orienten y permitan sostener y ampliar las ventajas identificadas.

Tal como expone Carlos Vargas Eguinoa en su libro *“Finanzas digitales: notas para la transformación digital en la industria bancaria y financiera”* nos encontramos frente a una cuarta Revolución Industrial, marcada por la Revolución Digital en la cual toma protagonismo la tecnología, los avances aplicados a diversos campos de estudio y cómo se integra a las sociedades.

Dicho autor, caracteriza al mercado financiero y le brinda una especial importancia al cliente, como actor clave, que además modifica su comportamiento frente a las variables del entorno, y que exige una buena atención.

El aporte y la figura del cliente, como un aspecto relevante, es descripto también por Hinojosa:

La experiencia del cliente en la era digital pone nuevamente en valor el contacto humano, entendido como generación de vínculos y una

necesidad de personalización. “Una experiencia disruptiva es capaz de construir un diferenciador duradero frente a la competencia y asegurar la lealtad.” (Hinojosa, 2018). Sumado a que, en los sectores de servicios financieros, el Cliente actúa como “agente disruptor”. (Hinojosa, 2018).

Se concluye que el abordaje realizado por Porter, complementado con las exposiciones de Cannice, Koontz y Weihrich, remarcen la importancia del valor agregado en las organizaciones, considerando factores tanto externos como internos, que, además, en contextos actuales toma relevancia el enfoque orientado hacia el cliente, en el cual Hinojosa y Eguinoa lo describen como centro de la estrategia.

Por ende, la gestión de variables relacionadas con el cliente, su satisfacción y experiencia, el análisis de sus necesidades, son aspectos críticos para una empresa como Naranja X que debería apostar a continuar diferenciándose de la competencia a partir de la construcción de planes y acciones que apunten hacia objetivos de mejora continua y efectividad en sus procesos.

Diagnóstico y discusión

Retomando el análisis FODA como parte del Análisis de situación, se observa que la organización se enfrenta a desafíos puntuales en el contexto actual, relacionados con la seguridad de los datos y de la información, la innovación tecnológica y una tendencia hacia el ámbito digital, pero marcada por períodos de consumo fluctuantes teniendo en cuenta variables como salarios, posición del consumidor ante el crédito, acceso a plataformas y a servicios de internet, entre otros.

Por otra parte, Naranja X se caracteriza por mostrar adaptación al entorno y una búsqueda activa, constante, de soluciones al consumidor y de opciones que amplíen su propuesta de valor para lograr diferenciarse y potenciar su crecimiento.

Destacan fortalezas como la experiencia en el mercado, la diversidad en su oferta y los programas de fidelización, así como también el enfoque orientado hacia sus colaboradores, con el objetivo de que se desarrollen a nivel personal y profesional.

Frente a esto se pueden plantear distintas líneas como propuestas de mejora, que continúen posicionando a la firma dentro de las empresas con mayor reconocimiento y crecimiento del sector.

Por un lado, es de vital importancia que sea sostenible en el tiempo el propósito de centrarse en el cliente, atendiendo sus necesidades y utilizando la proactividad en cuestiones tecnológicas para lograr incluir a aquellas personas que no acceden a los servicios financieros de Naranja; se puede orientar una propuesta para sectores de tercera edad que necesiten educación financiera y una app que acompañe su desarrollo de forma más simple para interactuar.

Es necesario también mejorar procesos que se llevan adelante desde la app, para reducir el nivel de reclamos e insatisfacción que conlleva para el cliente, principalmente la función relacionada con pago de servicios y devolución de fondos por operaciones no procesadas.

Sin dejar de remarcar, que, a nivel operacional, los equipos requieren capacitación constante adaptado al entorno en el que se encuentran inmersos, y continuar con reconocimientos hacia el trabajo desarrollado. Apuntando a mejorar la rentabilidad, sostener y aumentar la cartera de clientes, junto a la fidelización de los usuarios y se logre mantener un nivel de posicionamiento líder en el mercado.

Propuesta

Planificación estratégica centrada en penetración de mercados atendidos y enfoque hacia el cliente, logrando un nivel mayor de satisfacción y fidelización como fuente de ventaja competitiva.

Previo analizar las bases estratégicas de la organización, mencionadas en el apartado de Introducción, se plantean los objetivos pertinentes y el modo de llevarlos adelante:

Objetivos

Objetivo general: Incrementar la rentabilidad de Tarjeta Naranja S.A.U en un 3% para diciembre 2026.

Desde Tarjeta Naranja, ofreciendo un mono producto (tarjeta de crédito), hasta el rebranding hacia Naranja X, una fintech que trabaja para que su propuesta de valor sea lo más afín posible a las necesidades de las personas, la empresa ha logrado destacarse por su enfoque hacia la experiencia del cliente, su participación en el mercado de depósitos y préstamos, el aporte hacia el capital social y el interés hacia el capital humano y natural. (Informe Grupo Galicia 2023). Ver anexo 3, figura 4 pág. 39.

Según el mencionado informe, Naranja X cuenta con más de 3.173.265 clientes activos en tarjetas de crédito y débito. Actualizando este dato, al 31 de marzo de 2024 se registraban 3.614.317 cuentas habilitadas, mientras que al 30 de junio de 2024 este valor se ubicó en 3.741.469, cifra que asciende a 4.869.536 clientes teniendo en cuenta las tarjetas adicionales. Por otro lado, durante el primer trimestre del año 2024 se llevaron a cabo más de 50.000.000 de operaciones, entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros. (Tarjeta Naranja S.A.U, reseñas informativas 2024).

Objetivos específicos

1. Aumentar la calificación promedio de app Naranja X en versión para Android de 4.5 a 4.7 estrellas y en versión para IOS de 4.4 a 4.6 estrellas, para el 31 de agosto de 2025.

Desde la puesta en marcha de su propuesta para integrar operaciones en la app móvil y facilitar gestiones, ha resultado de vital importancia mantener actualizaciones y

un funcionamiento que responda a las necesidades de los usuarios. La billetera virtual cuenta con opciones para realizar transferencias, compra de dólar MEP, obtener rendimientos del dinero en cuenta, contratar seguros, entre otros. Las calificaciones y comentarios resultan relevantes para conocer en profundidad a los segmentos atendidos. Ver anexo 4, figura 5 y 6, pág. 39.

Según datos del último Indicador Coelsa para el segundo cuatrimestre de 2024, más de 3 millones de personas abrieron su primera billetera virtual. Se ha registrado un crecimiento de cuentas, acompañado de un incremento en los nuevos usuarios, tanto personas humanas como jurídicas y se han consolidado las operaciones de digitalización de pagos, mayormente a través de QR y transferencias inmediatas. (Cámara Argentina Fintech, septiembre 2024). Ver anexo 5, figuras 7,8 y 9, pág. 40.

2. Aumentar la participación en programas de educación financiera, en un 15% para el segundo semestre del año 2025.

La educación financiera es una herramienta clave para que los clientes tomen mejores decisiones, y a su vez, fortalezcan relaciones con Tarjeta Naranja. Según informe de Pagos Minoristas del Banco Central de la República Argentina, las billeteras virtuales capturan una proporción cada vez mayor del total de dinero de personas y empresas del sector privado depositado en el sistema financiero. Se registra un crecimiento de los saldos invertidos en Fondos Comunes de Inversión. (BCRA, junio 2024). (Cámara Argentina Fintech, septiembre 2024).

Por otra parte, cada vez más argentinos eligen transformar sus ahorros en inversiones a través del Mercado de Capitales, según datos que aporta BYMA Bolsas y Mercados Argentinos S.A. durante el primer semestre de 2024. Además, el acceso al crédito ha sido una de las herramientas más potentes de Fintech para impulsar el desarrollo financiero de personas; en el Segundo Informe de Crédito Fintech elaborado por la Cámara Argentina Fintech y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, se destaca que el 41% de los tomadores de crédito Fintech (2,3 millones de personas) no tienen otros productos de crédito en el sistema financiero. Ver anexo 6, figuras 10 y 11, pág. 42.

Esta línea temática para contribuir a la inclusión financiera, es parte también de la iniciativa del BCRA que busca generar un impacto significativo en la comprensión y gestión de los recursos financieros de la ciudadanía. (BCRA, octubre 2024).

3. Incrementar en un 5% la tasa de retención de clientes ubicados en el segmento de mayores de 60 años, para el primer semestre de 2025.

Naranja X considera que una excelente experiencia del cliente es aquella que no tiene fricciones, que es fluida, aquella en la cual el cliente es autosuficiente y puede resolver la tarea en el tiempo esperado, sin dudar, sin tener que contactar al centro de ayuda y a su vez, manteniendo la calidez que se le caracteriza. Por otro lado, la compañía también considera que para determinados tipos de usuario sigue siendo una buena experiencia aquella en la que pueden terminar la tarea teniendo que servirse de la asistencia de las ayudas contextuales o bien siendo apoyados por chat o por teléfono, pero, aun así, logrando el objetivo en el primer intento. (Naranja, Estados Financieros 2022)

4. Disminuir en un 10% la tasa de error en las transacciones de pago de servicios para el mes de octubre 2026.

En su edición de septiembre 2024, el Indicador COELSA ha demostrado cómo las soluciones digitales continúan transformando el ecosistema de medios de pago. Relacionado con los procesos de digitalización de operaciones, las transferencias inmediatas registraron un 84% de crecimiento en relación con el mismo periodo del año anterior y pagos con QR resultó el método más elegido por los usuarios.

Por otro lado, destacan las medidas fiscales que impulsan los pagos electrónicos, haciendo más accesibles y seguras las transacciones para millones de comercios, como así también la publicación de la Ley 27.743 de Medidas Fiscales Paliativas y Relevantes que, en su artículo 102, desgrava las retenciones impositivas a los cobros electrónicos para pequeños contribuyentes. (Cámara Argentina Fintech, 2024).

Por lo expuesto, dicho ecosistema requiere estar acompañado de procesos eficientes, registro previo de errores y/o fraudes, operaciones concluidas con éxito y capacidad operativa para dar respuesta a los inconvenientes que se generen, logrando así transparencia y comunicación efectiva con los clientes.

5. Capacitar al 100% del personal del área de atención al cliente para diciembre 2025.

Una de las premisas de Naranja es potenciar el talento, facilitando la preparación de sus colaboradores, brindando herramientas y propuestas que fomenten el aprendizaje

Para el segundo objetivo específico: En una primera instancia, se realizarán procesos de recolección y diseño de material educativo para garantizar el acceso de los distintos segmentos de clientes, vinculando la propuesta con los diversos canales de comunicación que posee la compañía (app, redes sociales, email marketing, sitio web) y fomentando la interacción en el blog Hablemos de Plata. Además, se pondrá a prueba un segmento de cursos de educación financiera que se conviertan en experiencias gamificadas; quienes utilicen la app podrán obtener recompensas y puntos para canjear por beneficios.

Por otro lado, se buscará generar alianzas con instituciones educativas para brindar talleres presenciales en diferentes ciudades, fomentando la interacción y el *networking*. De la mano con esta línea de acción, se propone colaborar con *influencers* financieros para ampliar el alcance de los mensajes.

Para el tercer objetivo: Se buscará priorizar los canales que este segmento utiliza, manteniendo una comunicación clara y concisa, con lenguaje comprensible, y contenido online fácil de leer. Reforzar un programa de beneficios exclusivos, ofreciendo descuentos en farmacias, servicios de salud y supermercados, acompañando este paquete con reconocimientos para agradecer la fidelidad de los clientes. Por último, se pondrá a prueba un equipo de atención personalizada, que logre simplificar la gestión y contratación de productos, brindando opción de realizar consultas presenciales o vía telefónica directa.

Para el cuarto objetivo: Se comenzará realizando revisiones periódicas de los informes de error relacionados con los procesos de pago de servicios que se efectúan desde la app móvil, acciones que se extenderán en el tiempo, con auditorías de dichos procesos en lapsos de tiempo de 15/20 días, con el fin de identificar aquellas operaciones que no lograron efectuarse de manera exitosa. Se procederá también a utilizar tecnología IA para mejorar los sistemas de detección de fraudes e informar el estado de las transacciones en tiempo real, y en consonancia con las actualizaciones de la app, se buscará facilitar contacto con el servicio al cliente, enviando notificaciones y/o mensajes de texto al usuario para que tome conocimiento de aquellos pagos que no se registraron, realizando devolución del dinero en su cuenta.

Para el quinto objetivo: Se comenzará detectando aquellas necesidades de capacitación que manifiesta el personal, para luego continuar con la planificación de

contenidos de interés, impulsando plataformas digitales y actualizando de manera constante a los equipos de trabajo sobre los cambios y/o mejoras a introducir. Se plantea la conformación de entornos de prueba para resolución de reclamos y manejo de base de datos, que sea extendido en el tiempo y reuniones periódicas para dar a conocer cambios en procesos y sistemas, con la finalidad de brindar información correcta y completa en la atención de los clientes, como así también para reconocer logros y alcance de objetivos.

¿Qué recursos implica cada uno de estos cursos de acción y qué presupuesto se asigna? Ver anexo 9, figuras 15 a 19, pág. 46.

Evaluación de impacto

Teniendo en cuenta el flujo de caja estimado para los períodos correspondientes a la ejecución de acciones en relación con los planes propuestos (2024 – 2026), se realiza un análisis en base a los siguientes Indicadores financieros:

VAN (Valor Actual Neto) representa el excedente resultante de un proyecto, es decir, el dinero que se obtiene como ganancia luego de recuperar la inversión inicial, teniendo en cuenta la tasa exigida k . En este caso el valor del indicador VAN asciende a \$ 715.466.242,36.- interpretando de este modo que las propuestas resultan rentables, y se obtiene ganancia.

TIR (Tasa Interna de Retorno) mide el rendimiento del proyecto en porcentaje, el máximo rendimiento que puede exigirse con las condiciones dadas, y se compara con la tasa k ; el cálculo obtenido arroja un valor de TIR de 60,57% superando al valor k 36%, lo cual indica que resulta conveniente poner en práctica los planes, en lugar de destinar ese dinero a una inversión en plazo fijo.

ROI refiere a la relación entre ingresos e inversión: mediante la puesta en marcha de las propuestas desarrolladas, por cada peso invertido \$ 1, se obtienen \$ 12,23 pesos. Relación que se cuantifica en un valor porcentual de 1.223%

Cabe aclarar que se trabaja con el valor de Tasa $k = 36\%$ el cual indica la tasa de rendimiento que actualmente se obtiene al colocar dinero en plazo fijo, según BCRA.

Los valores obtenidos de cada indicador resultan elevados, debido a que el monto destinado a inversión inicial posee una consideración inferior en relación a las utilidades

generadas por Naranja X. Los mayores volúmenes de egresos de fondos se realizan a lo largo del horizonte de alcance.

Además, es posible incluir otros indicadores, con el fin de evaluar y relacionar el accionar dentro de los objetivos específicos planteados. Mencionando ejemplos: tasa de clics en las notificaciones, tasa de resolución de consultas por el chatbot, tiempo promedio de resolución de consultas, tasa de clics en los contenidos educativos, gasto promedio por cliente, tasa de retención.

Flujo de caja

	Momento 0	2024	2025	2026
Inversión Inicial				
Erogaciones Nov. 2024				
Costo internet	-\$ 50.000,00			
Costo licencias Zoom/Meet	-\$ 44.762,08			
Costo estudio de mercado	-\$ 3.437.000,00			
Costo mantenimiento software	-\$ 3.191.500,00			
Ingresos operativos		\$ 1.193.746.509,11	\$ 1.412.202.120,27	\$ 1.576.017.566,23
Cargos por incobrabilidad		-\$ 179.061.976,37	-\$ 211.830.318,04	-\$ 236.402.634,93
Ingresos plan de acción 1			\$ 28.244.042,41	
Ingresos plan de acción 2			\$ 21.183.031,80	
Ingresos plan de acción 3			\$ 14.122.021,20	
Ingresos plan de acción 4				\$ 15.760.175,66
Ingresos plan de acción 5				\$ 15.760.175,66
TOTAL INGRESOS		\$ 1.014.684.532,74	\$ 1.263.920.897,65	\$ 1.371.135.282,62
Egresos operativos		-\$ 380.057.820,83	-\$ 449.608.402,04	-\$ 501.762.976,68
Egresos plan de acción 1		-\$ 7.743.298,20	-\$ 174.687.957,73	
Egresos plan de acción 2			-\$ 27.971.148,14	
Egresos plan de acción 3			-\$ 3.929.117,76	
Egresos plan de acción 4				-\$ 50.947.882,60
Egresos plan de acción 5			-\$ 7.050.367,44	
TOTAL EGRESOS		-\$ 387.801.119,03	-\$ 663.246.993,11	-\$ 552.710.859,28
Utilidad Bruta		\$ 626.883.413,71	\$ 600.673.904,53	\$ 818.424.423,34
Impuesto a las ganancias (35%)		-\$ 219.409.194,80	-\$ 210.235.866,59	-\$ 286.448.548,17
Utilidad Neta		\$ 407.474.218,91	\$ 390.438.037,95	\$ 531.975.875,17
Flujos por período	-\$ 6.723.262,08	\$ 407.474.218,91	\$ 390.438.037,95	\$ 531.975.875,17

Flujo de caja desglose un año. Ver anexo 10, figuras 20 y 21, pág. 53.

Meses del proyecto	1 nov-24	2 dic-24	3 ene-25	4 feb-25	5 mar-25	6 abr-25	7 may-25	8 jun-25	9 jul-25	10 ago-25	11 sep-25	12 oct-25
Ingresos operativos	\$ 49.667.036,27	\$ 51.256.381,43	\$ 51.973.970,77	\$ 52.701.606,36	\$ 53.439.428,85	\$ 54.187.580,85	\$ 54.946.206,98	\$ 55.715.453,88	\$ 56.495.470,23	\$ 57.286.406,82	\$ 58.088.416,51	\$ 58.901.654,34
Ingresos plan de acción 1												
Ingresos plan de acción 2												
Ingresos plan de acción 3												
Ingresos plan de acción 4												
Ingresos plan de acción 5												
TOTAL INGRESOS	\$ 49.667.036,27	\$ 51.256.381,43	\$ 51.973.970,77	\$ 52.701.606,36	\$ 53.439.428,85	\$ 54.187.580,85	\$ 54.946.206,98	\$ 55.715.453,88	\$ 56.495.470,23	\$ 57.286.406,82	\$ 58.088.416,51	\$ 58.901.654,34
Egresos operativos	-\$ 15.812.643,00	-\$ 16.318.647,58	-\$ 16.547.108,64	-\$ 16.778.768,16	-\$ 17.013.670,92	-\$ 17.251.862,31	-\$ 17.493.388,38	-\$ 17.738.295,82	-\$ 17.986.631,96	-\$ 18.238.444,81	-\$ 18.493.783,04	-\$ 18.752.696,00
Egresos plan de acción 1	-\$ 50.000,00	-\$ 7.743.298,20	-\$ 11.133.770,60	-\$ 11.202.753,11	-\$ 11.271.745,88	-\$ 35.136.077,05	-\$ 35.588.590,76	-\$ 31.543.115,17	-\$ 7.748.572,41	-\$ 7.749.368,65	-\$ 7.750.176,04	-\$ 7.750.994,73
Egresos plan de acción 2			-\$ 458.920,00	-\$ 468.160,00	-\$ 477.400,00	-\$ 6.016.640,00	-\$ 6.772.800,00	-\$ 7.303.889,73	-\$ 1.078.889,73	-\$ 1.078.889,73	-\$ 1.078.889,73	-\$ 1.078.889,73
Egresos plan de acción 3												
Egresos plan de acción 4	-\$ 3.437.000,00		-\$ 1.964.558,88	-\$ 1.964.558,88								
Egresos plan de acción 5								-\$ 1.261.242,48	-\$ 1.261.242,48	-\$ 1.261.242,48	-\$ 1.633.320,00	-\$ 1.633.320,00
TOTAL EGRESOS	-\$ 19.299.643,00	-\$ 24.061.945,78	-\$ 30.104.358,12	-\$ 30.414.240,15	-\$ 28.762.816,80	-\$ 58.404.579,36	-\$ 59.854.779,14	-\$ 57.846.543,20	-\$ 28.075.336,58	-\$ 28.327.945,67	-\$ 28.956.168,81	-\$ 29.215.900,46
Utilidad Bruta	\$ 30.367.393,27	\$ 27.194.435,65	\$ 21.869.612,64	\$ 22.287.366,20	\$ 24.676.612,05	-\$ 4.216.998,51	-\$ 4.908.572,16	-\$ 2.131.089,32	\$ 28.420.133,65	\$ 28.958.461,15	\$ 29.132.247,71	\$ 29.685.753,88
Impuesto a las ganancias (35%)	-\$ 10.628.587,64	-\$ 9.518.052,48	-\$ 7.654.364,43	-\$ 7.800.578,17	-\$ 8.636.814,22	\$ 1.475.949,48	\$ 1.718.000,26	\$ 745.881,26	-\$ 9.947.046,78	-\$ 10.135.461,40	-\$ 10.196.286,70	-\$ 10.390.013,86
Utilidad Neta	\$ 19.738.805,62	\$ 17.676.383,17	\$ 14.215.248,22	\$ 14.486.788,03	\$ 16.039.797,83	-\$ 2.741.049,03	-\$ 3.190.571,91	-\$ 1.385.208,06	\$ 18.473.086,87	\$ 18.822.999,75	\$ 18.935.961,01	\$ 19.295.740,02

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Desde Naranja X se apunta a brindar soluciones tomando como eje al cliente, y dentro de este marco, a contribuir en la calidad de vida de las personas. La satisfacción del usuario y la intención de mejorar su experiencia de manera constante, constituyen una fuente de ventaja competitiva en la industria, aspecto que reviste de importancia y que resulta necesario sostener a lo largo del tiempo, ya que el contexto actual requiere capacidad de adaptación y evolución en los procesos organizacionales y en la propuesta de valor que se acerca a la sociedad. Sin dejar de lado, que los consumidores se han vuelto más exigentes y críticos.

La planificación estratégica como herramienta de gestión, no sólo va en consonancia con la misión, visión y valores que se constituyen como base de la empresa; también hace posible la implementación de prácticas de mejora continua en los procesos, en los recursos humanos, en la calidad de atención y apunta a un desarrollo integral, que deriva en un aumento de rentabilidad.

Mediante los planes de acción propuestos, enunciados para alcanzar objetivos específicos derivados de un objetivo general, se logrará focalizar en áreas clave y fomentar el trabajo de equipos interdisciplinarios, resaltando el compromiso de los colaboradores y analizando las necesidades de los segmentos de clientes atendidos. Resulta fundamental mantener una posición en el mercado, afianzando la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Dichas propuestas, resultan rentables de acuerdo al análisis de indicadores financieros: VAN, TIR y ROI.

Las fintech han demostrado contar con resiliencia y talento para abordar problemas y aportar innovación a millones de usuarios, sean familias o empresas. Naranja X es parte de este ecosistema, genera valor económico y social, y continuará escalando en su posición frente a la competencia.

Recomendaciones

Dentro de la empresa, es posible continuar profundizando esquemas de trabajo. Por mencionar ejemplos, es importante analizar puntualmente el comportamiento de

aquellos clientes morosos, diseñar propuestas adaptadas a las necesidades del segmento con el fin de ofrecerles alternativas de solución. Es viable diseñar un CMI para tal fin, el cual también puede resultar de utilidad para realizar un estudio exhaustivo del nivel de satisfacción y respuesta del cliente, observando la evolución de determinados indicadores, vinculados con el avance de las propuestas de mejora que resultarían en procesos más eficientes.

A nivel de la industria fintech, de servicios, se podría trabajar explorando el uso de la tecnología blockchain para garantizar la seguridad de las transacciones y mejorar la transparencia, en conjunto con las acciones de detección de fraudes que son utilizadas en los distintos sistemas. Además, continuando con la línea de desarrollo tecnológico, existen puntos de interés y en constante puesta en práctica sobre el aporte de la Inteligencia Artificial y *machine learning* que podrían significar avances en los procesos de toma de decisiones y la personalización de servicios.

Bibliografía

Naranja, Reporte de sustentabilidad 2019. Recuperado de <https://goo.su/pFDfVU>

Peralta, G. (2021). *Fintech: El futuro de la industria financiera* (trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperada de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/17990/peralta-1-79.pdf

Veras Mota, C. (10 de diciembre de 2021). Cómo Nubank se convirtió en el banco más valioso de América Latina sin generar ganancias. *BBC News Brasil*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-59616586>

Donzelli, M. (27 de mayo de 2024). Todo sobre Nubank, un banco hecho para el Siglo XXI. *El Economista*. Recuperado de https://lc.cx/MzH_kD

Boggiano, M. (1 de julio de 2024). Nubank, la revolución bancaria de América Latina. *Ámbito Financiero*. Recuperado de https://lc.cx/tFZ_kL

El Gobierno pone en marcha el programa Cuota Simple. (25 de enero de 2024). Recuperado de <https://goo.su/Ruj6>

Grimaldi, I. (3 de mayo de 2024). Cuota Simple: El Gobierno prorrogará su plan de incentivo al consumo. *La Nación*. Recuperado de <https://goo.su/OpmtM>

Informe de Inclusión Financiera, BCRA. (abril 2024). Recuperado de <https://goo.su/kxT4m>

Inclusión Financiera. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera>

INDEC. (agosto 2024). Informes técnicos / Vol. 8, N° 204. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2472DD19A4CB.pdf

Resultados de la Encuesta de Condiciones Crediticias (ECC), BCRA. (segundo trimestre de 2024). Recuperado de https://www.bkra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/0624-ECC_%20Resultados.pdf

INDEC. (junio 2024). Informes técnicos / Vol. 8, N° 187. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_08_24F717D2DEC3.pdf

Cae el consumo: por la crisis se compra menos pero la gente se financia más. (7 de junio de 2024). *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/finanzas/cae-el-consumo-la-crisis-se-compra-menos-pero-la-gente-se-financia-mas-n6011434>

Iglesias, G. (29 de julio de 2024). Medios de pago: crece el uso de tarjetas de crédito y el 66% de las operaciones presenciales son “contactless”. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/medios-pago-crecen-el-uso-tarjetas-credito-y-el-66-las-operaciones-presenciales-son-contactless-n6040435>

Sistema Integrado de Estadísticas Sociales (SIES), INDEC. (abril 2024). Recuperado de <https://shiny.indec.gov.ar/sies/>

Velázquez, J. (17 de abril de 2024). Crece el uso de billeteras virtuales: se ubican entre las grandes ganadoras de la revolución fintech. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <https://www.ambito.com/negocios/crece-el-uso-billeteras-virtuales-se-ubican-las-grandes-ganadoras-la-revolucion-fintech-n5983397>

Ziccardi, V. (14 de noviembre de 2023). La advertencia de los expertos sobre el avance de la Inteligencia Artificial y por qué puede producir cavernícolas modernos. *La Nación*. Recuperado de https://www.lanacion.com.ar/salud/la-advertencia-de-los-expertos-sobre-el-avance-de-la-inteligencia-artificial-y-por-que-puede-nid14112023/?utm_source=google&utm_medium=cpc_verticales&utm_campaign=bienestar&utm_content=dsa&gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwi5q3BhCiARIsAJCfuZmtMQbfG3iJEEMytCrvd9k1-jJAypBHBP2OxcS12xQkJOQAN6DKWPgaAoXsEALw_wcB

BXTi. (3 de mayo de 2023). El futuro de la inteligencia artificial y su impacto en la sociedad. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/el-futuro-de-la-inteligencia-artificial-y-su-impacto-en-sociedad/>

Argentina, Ministerio de Economía / Agricultura, Ganadería y Pesca / SENASA. Gestión ambiental. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/gestion-ambiental>

Argentina, Ambiente / Control y monitoreo ambiental. Gestión de residuos sólidos urbanos. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/interior/ambiente/control/rsu>

Argentina, Ambiente. Plan GIRSU. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/interior/ambiente/erradicacion-de-basurales>

Información Legislativa, Ministerio de Justicia de la Nación. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>

Información Legislativa, Ministerio de Justicia de la Nación. Recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Argentina, Ministerio de Economía. Protección al consumidor e información útil. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/proteccion-al-consumidor-e-informacion-util>

Decreto 361/2024. (25 de abril de 2024). Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/306451/20240426>

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Koontz, H., Weihrich H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14° ed.). México: McGraw – Hill.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3° ed.). México: McGraw – Hill.

Fouad, S. (2024). *Ventaja competitiva. Dominar la ventaja competitiva y estrategias para prosperar en el panorama empresarial actual*. E-book: Mil millones de conocimientos.

Eguinoa, C. V. (2023). *Finanzas digitales: notas para la transformación digital en la industria bancaria y financiera*. E-book: CygnaP Ediciones de negocios.

Grupo Galicia, Informe ASG Grupo Galicia 2023. Recuperado de <https://goo.su/GwglOMx>

Tarjeta Naranja S.A.U (31 de marzo de 2024). Recuperado de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/449246.pdf>

Tarjeta Naranja S.A.U (30 de junio de 2024). Recuperado de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/453670.pdf>

Cámara Argentina Fintech (25 de septiembre de 2024). Recuperado de <https://goo.su/U9WH1>

Cámara Argentina Fintech. Recuperado de <https://goo.su/ipvm>

Banco Central de la República Argentina, junio 2024. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Informe-mensual-pagos-minoristas-0624.asp>

BYMA. Bolsas y Mercados Argentinos (9 de agosto de 2024). Recuperado de <https://www.byma.com.ar/noticias/enero-junio-2024-crecimiento-cuentas-comitentes/>

Cámara Argentina Fintech (1 de agosto de 2024). Recuperado de <https://camarafintech.org/segundo-informe-de-credito-fintech/>

Banco Central de la República Argentina. Recuperado de <https://goo.su/u5HS>

Cámara Argentina Fintech, LinkedIn 2024. Recuperado de <https://lc.cx/ZOWeZb>

Cámara Argentina Fintech, LinkedIn 2024. Recuperado de <https://lc.cx/Ic9h09>

Naranja, Reporte de sustentabilidad 2021. Recuperado de <https://goo.su/MX8M>

Banco Central de la República Argentina, principales variables. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp

Giménez, J. (26 de septiembre de 2024). Las 5 claves del Presupuesto 2025 que Javier Milei presentó ante el Congreso. *El Explicador*. Recuperado de <https://chequeado.com/el-explicador/las-5-claves-del-presupuesto-2025-que-javier-milei-presento-ante-el-congreso/>

Catalano, S. (15 de septiembre de 2024). Los datos de la economía para 2025: inflación de 18,3%, dólar oficial a \$1.207 y crecimiento del PBI del 5%, según los cálculos del Gobierno. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/09/16/la-economia-que-viene-que-va-a-pasar-con-dolar-la-inflacion-y-el-pbi-de-argentina-en-2025-segun-los-calculos-del-gobierno/>

A cuánto podría llegar el dólar a principios de 2025, según el mercado y el plan de Milei. (8 de noviembre de 2024). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2024/11/08/a-cuanto-podria-llegar-el-dolar-en-diciembre-y-a-principios-de-2025-segun-el-mercado-y-el-plan-de-milei/>

Anexo

Anexo 1

Productos y servicios Tarjeta Naranja. Ecosistema de soluciones. Evolución

Figura 1



Fuente: Naranja, Reporte de sustentabilidad 2019. Recuperado de <https://goo.su/pFDfVU>

Figura 2



Fuente: Naranja 2024. Recuperado de <https://goo.su/xPLNDL>
<https://www.youtube.com/watch?v=4mwm3chCp90>

Figura 3



Fuente: Naranja 2024. Recuperado de <https://goo.su/xPLNDL>
<https://www.youtube.com/watch?v=4mwm3chCp90>

Anexo 2

Los factores expuestos precedentemente, se relacionan al caso de estudio Tarjeta Naranja – Naranja X. Es importante destacar que, pese a la caída del consumo o actividad económica en ciertos períodos, existe una reducción del porcentaje registrado en el IPC. Las condiciones crediticias, menores tasas de interés y su consecuente posibilidad de financiar compras mediante tarjetas de crédito, otorga a la población un cierto incentivo al consumo, acompañado de programas estipulados desde la arista del Gobierno nacional. Además, es posible relacionar que, frente a ciertos indicadores sociales, es de vital importancia fomentar la educación e inclusión financiera y el acceso a tecnologías, para lograr equidad en los distintos sectores sociales, debido al avance de los cambios en hábitos de consumo, la digitalización creciente y los nuevos modos de hacer las cosas, que interpelan tanto a hogares como a empresas. Frente a esto, es importante que Naranja X comprenda la evolución de sus segmentos de mercado y logre

adaptar sus propuestas, contando con bases tecnológicas y de innovación que se incorporen a sus procesos internos.

Cabe destacar también, que la legislación vigente otorga un marco legal, no solo para la empresa en estudio sino también para sus competidores, razón por la cual es necesario que se mantengan actualizados, que operen con transparencia y enfoque hacia el usuario. Esto sin dejar de lado que el aspecto ambiental atraviesa a la sociedad en su conjunto, y como empresa, es necesario tomar acciones que generen un impacto positivo en el entorno, como así también generar un diferencial competitivo; Naranja X demuestra un compromiso activo en cuanto a su visión respecto a la eficiencia energética, la gestión de residuos, y el apoyo brindado a proyectos que sintonicen con el propósito medioambiental, entre otros.

Anexo 3

Figura 4. Evolución Salto 96 a Naranja X



Fuente: Naranja 2024. Recuperado de <https://goo.su/xPLNDL>

<https://www.youtube.com/watch?v=4mwm3chCp90>

Anexo 4

Calificación promedio App Naranja X

Figura 5. App para Android

Naranja X: Billetera Virtual

Naranja X

4,5★
710 mil reseñas

10 M+
Descargas

Para todos

Instalar en más dispositivos

Compartir

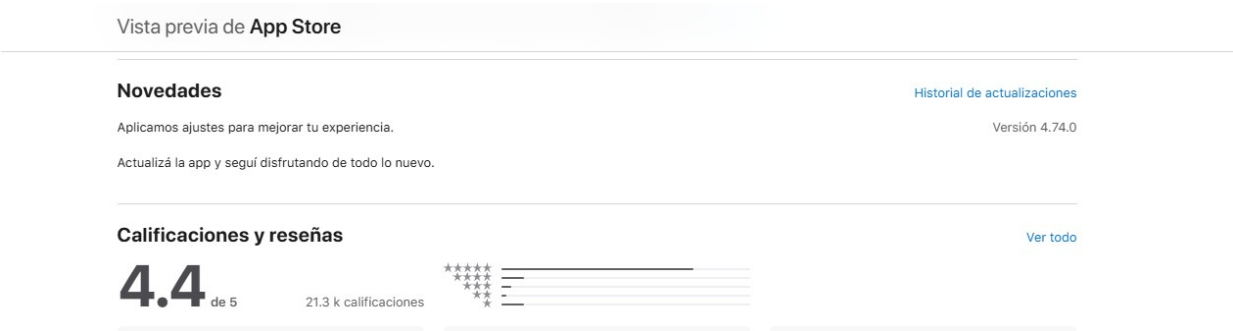
Esta aplicación está disponible para algunos de tus dispositivos



Fuente:

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.tarjetanaranja.ncuenta&hl=es&gl=AR>

Figura 6. App para IOS

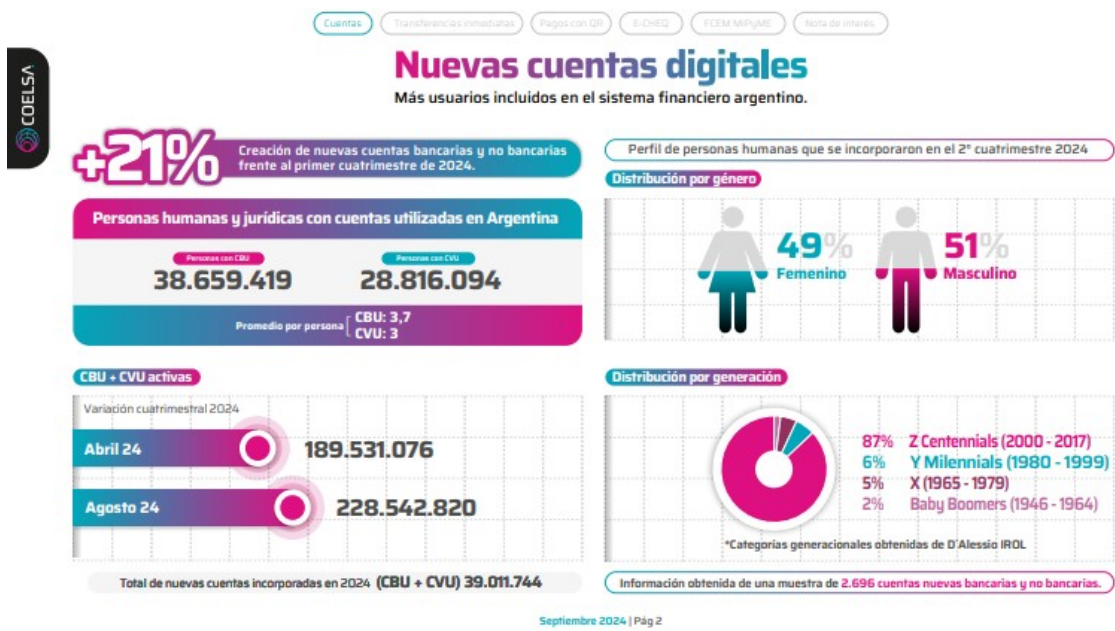


Fuente: <https://apps.apple.com/ar/app/naranja-x-tu-plata-crece/id1452691757>

Anexo 5

Indicador COELSA. Septiembre 2024

Figura 7. Nuevas cuentas digitales



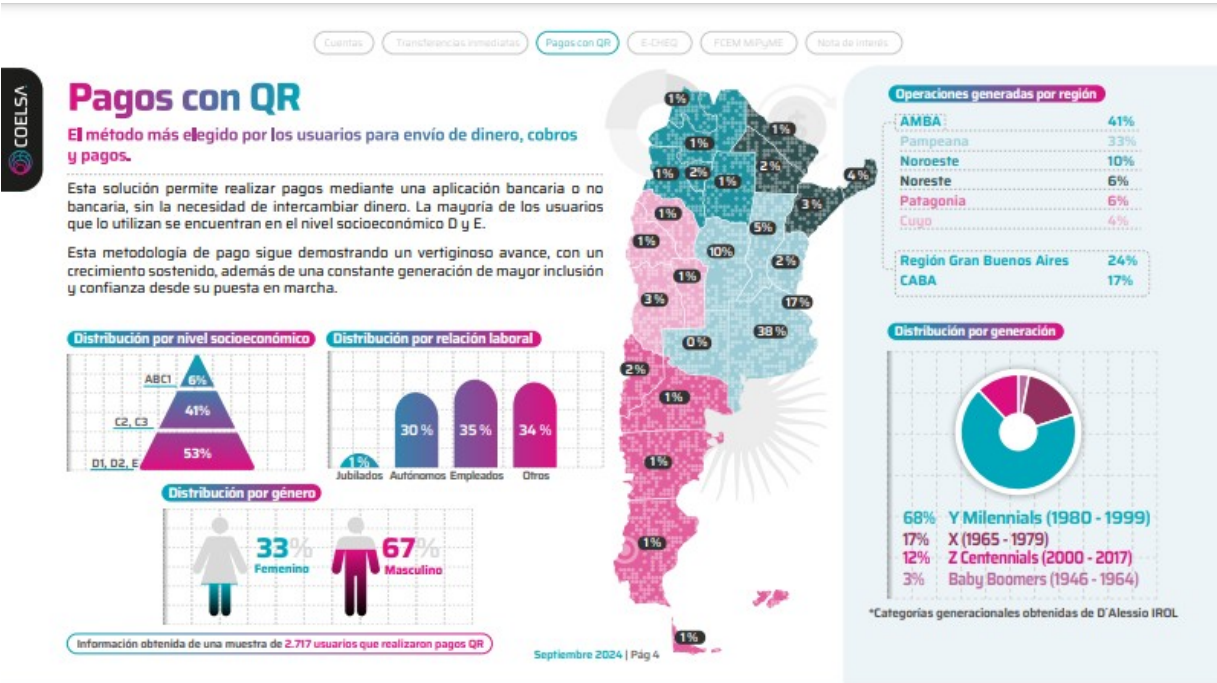
Fuente: Cámara Argentina Fintech. Recuperado de Indicador-Coelsa-Septiembre-2024.pdf

Figura 8. Evolución de transferencias



Fuente: Cámara Argentina Fintech. Recuperado de Indicador-Coelsa-Septiembre-2024.pdf

Figura 9. Pagos con QR



Fuente: Cámara Argentina Fintech. Recuperado de Indicador-Coelsa-Septiembre-2024.pdf

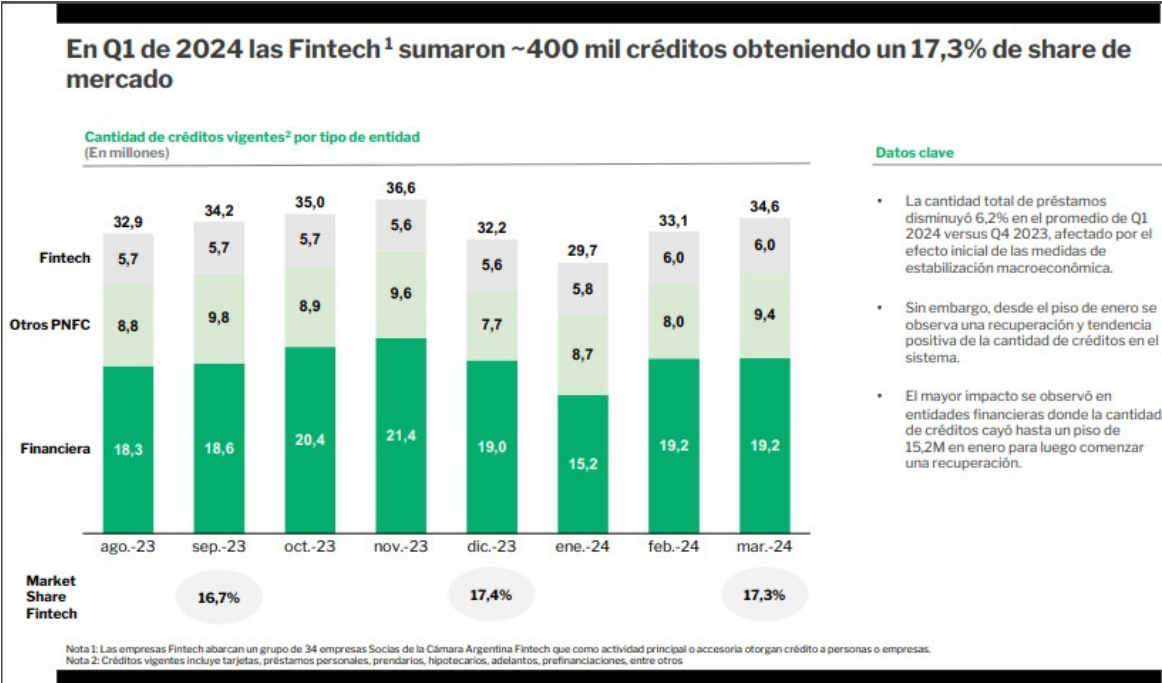
Anexo 6

Figura 10. BYMA



Fuente: <https://www.byma.com.ar/wp-content/uploads/2024/08/BYMA-DATOS-PRIMER-SEMESTRE-AGOSTO.pdf>

Figura 11. Informe de Crédito Fintech



Fuente: Informe-Credito-Fintech-Q1-2024-Final.pdf

Anexo 7

Informes referidos a capacitación y bienestar del personal.

Figura 12



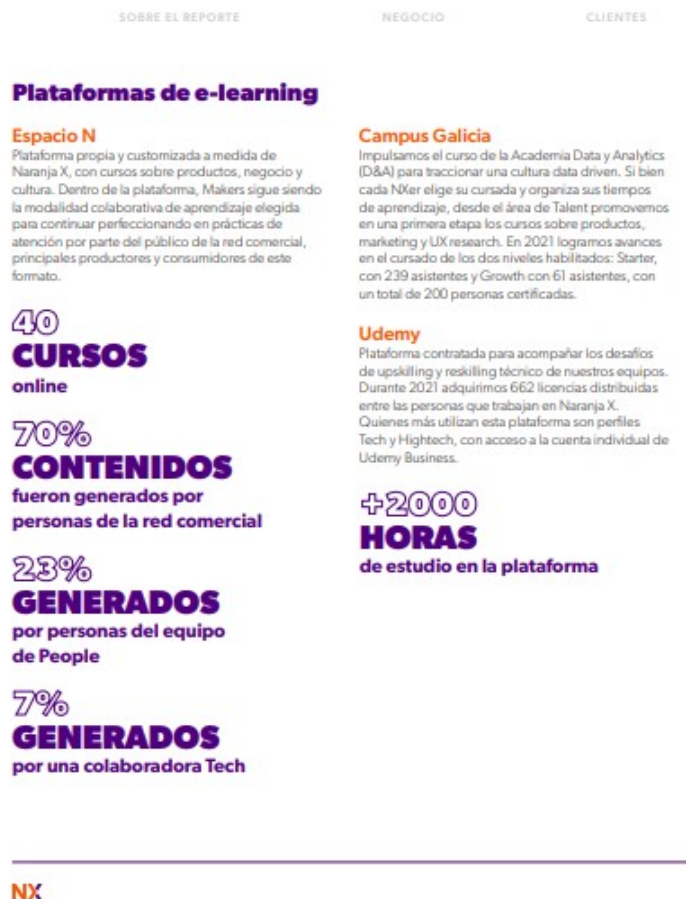
Fuente: Naranja, Reporte de sustentabilidad 2019. Recuperado de https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2021/07/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf

Figura 13



Fuente: Naranja, Reporte de sustentabilidad 2021. Recuperado de <https://goo.su/EonUK>

Figura 14



Fuente: Naranja, Reporte de sustentabilidad 2021. Recuperado de <https://goo.su/EonUK>

Anexo 8

Diagrama de Gantt. Planes de acción

[illegible]

Anexo 9

Planes de acción

Figura 15. Plan de acción para llevar adelante objetivo específico N° 1

Plan de acción 1 - Objetivo 1: Aumentar calificación App						
Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos físicos	Terceización	Recursos económicos	Observaciones
Conformación de equipo "Evolución Naranja"	nov-24	1 Jefe de proyecto 2 colaboradores Marketing Digital 3 colaboradores Desarrollo Software e IT 2 colaboradores Atención online 2 colaboradores Atención presencial 3 colaboradores Diseño UX	Sala de reuniones Computadora con acceso a Internet	—	\$ 80.078.877,22	De la remuneración de cada puesto de trabajo, se estima un 30% extra para abonar durante los meses que dura el proyecto, ya que el personal estará abocado a un equipo conformado para tal fin. Dinero a desembolsar desde Dic. 2024 a Nov. 2025 debido a que una de las tareas se extiende unos meses más allá del accionar que concluye en Mayo 2025.
Monitoreo y análisis de datos en redes y PlayStore - IOS	Nov 2024 a Octubre 2025	Equipo Evolución Naranja con apoyo de 2 colaboradores del puesto Administrador de base de datos	Computadoras con acceso a Internet y software para análisis de datos		\$ 12.221.501,18	Se estima un 30% extra de la remuneración habitual para el personal que se desempeña en el área de base de datos.
Modificaciones en app	Marzo y Mayo 2025	3 colaboradores área Software e IT (Full Stack Developer) y 3 colaboradores área Diseño UX	Reportes de datos relevados Computadoras Software para desarrollo de funciones y programación sobre App Naranja	—	\$ 71.385.984,00	Se abonan 20 horas extras semanales, durante los 3 meses de duración de la tarea. Total: 240 hs Desembolso de dinero desde Abril 2025 a Junio 2025.
Actualizar base de datos con foco en aquellas consultas y problemas frecuentes	Enero a Marzo 2025	Equipo Evolución Naranja con apoyo de área Software e IT (Full Stack Developer)	Reportes de información relevada Software de trabajo sobre App Naranja	—	\$ 10.374.000,00	Se supone un costo de mantenimiento del sistema de software de gestión de base de datos, para aquellos meses en los cuales se desarrollen actualizaciones y/o nuevas funcionalidades. Cálculo realizado por desembolso de dinero desde Enero 2025 a Marzo 2025, con base en valor dólar oficial estimado para cada mes
Implementar chatbot en vivo e integrar con atención al cliente	Marzo Mayo 2025	Área Desarrollo de Software e IT Colaboradores de área de atención al cliente del equipo Evolución Naranja	Computadoras con acceso a internet Software de gestión de datos de atención al cliente	—	\$ 7.640.750,00	Idem observación anterior. Cálculo por mantenimiento en los meses de Abril y Mayo 2025.
					\$ 780.143,53	Se supone un plan de internet de abono mensual para la sede, en base a datos relevados. Cálculo que abarca el período comprendido entre Nov. 2024 a Dic. 2025.
						Plan de acción a desarrollar con personal de Sede Cba Capital, Casa Central.
				Subtotal	\$ 182.481.255,93	

Fuente: Elaboración propia

Datos de remuneraciones mensuales y por hora, de acuerdo a perfiles/roles, recuperados de <https://cpcipc.org.ar/honorarios-recomendados/>

Se utilizaron para cálculos de recursos destinados a planes de acción N° 1, 3 y 5.

Agrupamiento	Perfil Rol Cargo	\$ Remuneración Mensual	\$ Hora x Demanda
Analistas Funcionales Sistemas	Marketing Digital	\$ 1.430.458,67	\$ 39.513,49
Conducción y Liderazgo	Líder Jefe de Proyectos	\$ 1.827.618,09	\$ 50.472,52
Desarrollador de Aplicaciones	Científico de Datos IA ML	\$ 2.798.383,63	\$ 77.299,49
Desarrollador de Aplicaciones	Desarrollador Full Stack Developer	\$ 2.118.814,14	\$ 58.218,89
Diseñador Medios Digitales	Diseñador (UI) User Interface (UX) User Experience	\$ 1.481.837,93	\$ 40.928,31
Formación Capacitación	Capacitador Facilitador Disertante Informático	\$ 816.659,02	\$ 22.551,22
IT - Infraestructura Tecnológica	Administrador de Bases de Datos (DBA)	\$ 1.697.430,72	\$ 46.884,65
No Tecnológicos	Administrativo	\$ 1.688.410,23	\$ 46.634,52

Base para obtención de datos sobre costos de mantenimiento de software. Luego actualizado según cotizaciones estimadas del valor dólar.

Alojamiento en Servidor:

Opciones	CPU	RAM	Espacio de Almacenamiento	Precio (USD/mes)
Database 1	0.25 CPU	0.25GB	1GB	\$18
Database 2	0.5 CPU	2GB	5GB	\$34
Database 3	1 CPU	4GB	10GB	\$65
Database 4	2 CPU	8GB	20GB	\$145
Database 5	4 CPU	16GB	40GB	\$310
Database 6	8 CPU	32GB	60GB	\$800
Database 7	16 CPU	64GB	80GB	\$1,200
Database 8	30 CPU	120GB	90GB	\$1,850
Database 9	60 CPU	240GB	100GB	\$3,250

Recuperado de <https://nireweb.es/precio-bases-de-datos/>

+ Añadir Producto			
	Microsoft SQL Server Por Microsoft VER PERFIL	MySQL Por Oracle VER PERFIL	SQLite Por SQLite VER PERFIL
Precio Inicial	US\$ 13.748,00/una vez	US\$ 2.000,00/año	US\$ 6.000,00/una vez
Calificación	En general ★ 4,6 (1.960) Ver todas las valoraciones ▾	En general ★ 4,6 (2.078) Ver todas las valoraciones ▾	En general ★ 4,4 (117) Ver todas las valoraciones ▾
Ideal Para	Cualquier empresa de todos los tamaños que busque software de gestión de bases de datos.	Clientes en tecnología, comercio electrónico, telecomunicaciones, gobierno y redes sociales, etc. P. ej. Facebook, Uber, Twitter, etc. ISV, OEM y VAR se basan en MySQL como base de datos integrada. P. ej. Cisco, Symantec y Sony, etc.	Grandes negocios.
Funcionalidades	9 / 10	10 / 10	9 / 10

Recuperado de [https://www.capterra.com.ar/compare/1417/11482/sql-server/vs/mysql?vs\[\]=36982](https://www.capterra.com.ar/compare/1417/11482/sql-server/vs/mysql?vs[]=36982)

Fuente para estimar costo de servicio de internet. Luego actualizado por valores estimados de inflación.

OFERTA DESTACADA

Internet Fibra 300 Megas

Precio anterior: \$56.975

\$25.488

12 meses de descuento + impuestos

Desde el 11/11/2024 hasta el 30/11/2024

✓ IP Fija

✓ Telefonía IP

✓ Simétrico

Internet Fibra 1 Giga

Precio anterior: \$80.942

\$37.471

+ Imp descuento por 12 meses

Desde el 11/11/2024 hasta el 30/11/2024

✓ IP Fija

✓ Telefonía IP

✓ Subida 30 MB / Bajada 1 GB

Internet 100 M

Precio anterior:

\$21.

+ Imp descuento

Desde el 11/11/2024 h

✓ IP Fija

✓ Telefonía IP

✓ Simétrico

Recuperado de <https://lc.cx/3VPYPo>

Estimaciones de inflación.

- ▶ El Gobierno prevé un incremento de la inflación del 104,4% para 2024 y del 18,3% para todo 2025. En tanto, el cálculo oficial es que el dólar oficial llegue a \$ 1.207 para finales del año próximo.
- ▶ El Presupuesto 2025 promueve una nueva regla fiscal por la cual se deberán ajustar los gastos en función del logro del superávit. Para 2025 la gestión de Javier Milei prevé un superávit primario del 1,3% y el equilibrio del resultado financiero.
- ▶ Según las previsiones oficiales, el PBI caerá un 3,8% en 2024, pero se recuperará un 5% en 2025. También se espera superávit en la canasta comercial y un aumento de la recaudación.

En tanto, para 2025 el Gobierno prevé una inflación del 18,3%, lo que implicaría un incremento mensual, en promedio, del 1,4% a partir de enero de 2025.

En las previsiones oficiales, el Gobierno espera una inflación del 11,6% en 2026 y del 7,4% en 2027.

Recuperado de <https://lc.cx/J17R1o>

Datos sobre estimación del valor dólar.

Expectativas de tipo de cambio nominal					
Periodo	Referencia	Mediana (REM oct-24)	Dif. con REM anterior*	Promedio Top 10 (REM oct-24)	Dif. con REM anterior*
nov-24	\$/USD	1.001	- 0,0	1.004	+ 1,2
dic-24	\$/USD	1.021	- 0,5	1.023	+ 0,4
ene-25	\$/USD	1.043	- 8,5	1.044	- 18,7
feb-25	\$/USD	1.064	- 22,0	1.065	- 36,1
mar-25	\$/USD	1.085	- 27,1	1.086	- 33,9
abr-25	\$/USD	1.106	-	1.107	-
Próx. 12 meses	\$/USD	1.245	- 34,2	1.251	- 52,5
2024	\$/USD; dic-24	1.021	- 0,5	1.023	+ 0,4

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo.
Fuente: REM - BCRA (oct-24).

Recuperado de <https://lc.cx/pl2MRT>

Figura 16. Plan de acción para llevar adelante objetivo específico N° 2

Plan de acción 2 - Objetivo 2: Educación financiera						
Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
Propuestas de contenido para distintos canales. Visitas al blog	Feb. - Marzo 2025	Área Capacitación Colaboración área Marketing	Sala de reuniones, soporte papel de material utilizado en experiencias similares. Computadoras con acceso a internet, celulares para generar contenido y publicidades, acceso a web Naranja	—	—	Costo de internet contemplado en cálculo de plan de acción N° 1
Experiencias gamificadas: Convertir cursos en beneficios	Marzo - Abril 2025	Marketing y Desarrollo de Software Colaboración Diseño UX	Dispositivos móviles con acceso a App Naranja	—	—	No se contempla pago de horas extras para la tarea definida, ya que dicha acción se involucra en el esquema de trabajo habitual de las áreas mencionadas.
Alianzas con instituciones educativas. Talleres y webinars	Mayo - Nov. 2025	Áreas de Capacitación y Marketing	Computadoras con acceso a internet y plataformas educativas, licencias en plataformas online como Zoom y Meet Para talleres presenciales: Material de contenidos en soporte papel, anotadores, lapiceras		\$ 3.717.628,14	Se estima costo de viáticos por traslados y prestación de servicio fuera de la sede de trabajo habitual, para desarrollo de tareas en instituciones. Equipo de 5 personas: 2 pertenecientes al área de Marketing y 3 desempeñados en área Capacitación Desembolso de dinero a realizar de Junio a Dic 2025
					\$ 6.273.520,00	Se estima un abono mensual por acceso de 10 usuarios en plataforma Meet y 10 en Zoom, con plan Business Plus y plan Empresas respectivamente. Cálculo para todo el año 2025.
Colaboración con influencers	Abril a Junio 2025	Marketing Mega influencer (más de un millón de seguidores)	Celulares con acceso a Internet y redes sociales	Si, ya que se realiza una contratación para el desarrollo de acciones puntuales	\$ 17.980.000,00	Se prevén 2 acciones mensuales de publicidad llevadas adelante por un influencer contratado, lo cual genera un total de 6 acciones en el período descripto, para abordar la temática de educación financiera.
				Subtotal	\$ 27.971.148,14	

Fuente: Elaboración propia

Fuente de información para promediar costo de Zoom/Meet. Se realizó valuación en dólares y ajuste según valores estimados de cotización.

Precios

Los precios de Google Meet son los siguientes:

- **Business Starter:** 5,75 € por usuario/mes, 100 participantes, 30 GB de almacenamiento
- **Business Standard:** 11,50 € por usuario/mes, 150 participantes, 2 TB de almacenamiento, grabación
- **Business Plus:** 17,25 € por usuario/mes, 500 participantes, 5 TB de almacenamiento, seguimiento de asistencia, Vault, gestión avanzada de terminales
- **Enterprise:** Consultar precios, 1.000 participantes, 5 TB de almacenamiento, cancelación de ruido, *streaming* en el dominio, prevención de pérdida de datos, gestión de terminales de empresa

Los precios de Zoom son estos:

- **Gratis:** 40 minutos por reunión, 100 participantes
- **Pro:** 15 €/mes por anfitrión, 30 horas por reunión, 100 participantes
- **Empresas:** 19 €/mes por anfitrión, 30 horas por reunión, 300 participantes
- **Empresas:** Consultar precios, 30 horas por reunión, hasta 1.000 participantes

Recuperado de <https://2sync.com/es/blog/google-meet-vs-zoom-comparativa>

Información referida a costos de contratación de influencers. Luego fue actualizado según cotización estimada de dólar oficial.

Macro y mega influencers

- **Macro influencers:** Con una base de seguidores de entre 100.000 y 1 millón, estos influencers pueden **ganar entre 1.000 y 10.000 dólares por publicación**. A menudo colaboran con grandes marcas y participan en campañas publicitarias de mayor escala;
- **Mega influencers:** Con más de 2 millones de seguidores, estos influencers pueden ganar **desde 2.500 dólares** hasta sumas considerablemente mayores por publicación. Son considerados celebridades en las redes sociales y tienen el poder de influir en grandes audiencias.

Recuperado de <https://www.iprofesional.com/actualidad/408398-cuanto-gana-influencer-argentina-junio-2024>

Figura 17. Plan de acción para llevar adelante objetivo específico N° 3

Plan de acción 3 - Objetivo 3: Segmento mayores de 60 años						
Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
Monitoreo de preferencias en canales de comunicación. Estudio de mercado	Nov. 2024 a Enero 2025	Consultores para estudio de mercado Participación de 3 colaboradores área Diseño UX	Sala de reuniones Dispositivos con acceso a internet y conexión mediante Zoom/Meet Computadoras, informes	Sí	\$ 7.366.117,76	Se estima el costo estudio de mercado en base a datos relevados. Además, se suponen 32hs extras totales: 16hs en el esquema del mes Dic.2024 y 16hs en el mes de Enero 2025 para colaboradores Diseño UX.
Paquete de beneficios exclusivos	Febrero a Junio 2025	Personal de Ventas, Atención al cliente y Marketing	Sala de reuniones Informes de beneficios y planes que ofrece la empresa Contactos con marcas asociadas	—	—	
Atención personalizada y refuerzo de canales de comunicación directa	Nov. 2024 a Junio 2025	Personal de Atención al Cliente (presencial y virtual)	Sala de reuniones Zoom/Google Meet para conectividad Base de datos de clientes	—	—	Las acciones de atención personalizada serán sostenidas en el tiempo. Se evaluará conformar un equipo a posterior que posea dedicación exclusiva dentro del segmento descripto.
					—	El dinero destinado al abono mensual de las plataformas Zoom/Meet fue contemplado en plan de acción N° 2 para todo el año 2025.
				Subtotal	\$ 7.366.117,76	

Fuente: Elaboración propia

Figura 18. Plan de acción para llevar adelante objetivo específico N° 4

Plan de acción 4 - Objetivo 4: Reducción de errores en transacciones de pago						
Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
Revisión periódica de informes de error	Nov 2024 a Octubre 2026	Área Comercial, Cobranzas, Desarrollo Software e IT	Computadoras con acceso a internet, informes de cobranzas erróneas, software gestión de datos	—	—	Actividad que se realizará de modo continuo, en períodos mensuales según lo requerido.
Implementar seguimiento mediante IA	Agosto 2025 en adelante	Desarrollo Software e IT Colaboración de 2 expertos científicos de datos IA	Software de gestión de datos, informes de cobranzas diarias y mensuales	Sí, por colaboración de profesionales externos	\$ 43.056.801,78	Proceso que se revisará y estará sujeto a monitoreo constante para acompañar los procesos internos y aquellos que involucren actualización de funcionalidades en App Naranja. Se supone costo de mantenimiento de software por 6 meses, desde Enero a Junio 2026 y desembolso de dinero por 3 meses en el período comprendido entre Enero y Marzo 2026, por asesoría de personal externo.
Notificaciones y avisos sobre operaciones no exitosas	Agosto 2025 en adelante	Área de Comunicación al cliente, atención presencial y virtual	Reportes de cobranzas, acceso a base de datos de clientes, teléfonos, computadoras, dispositivos móviles, acceso a correo electrónico	—	—	Ya que resultará en una mejora del proceso, se plantea como una acción a desarrollar de forma continua.
Controles de rendición de pagos	Dic. 2024 en adelante	Área Cobranzas y Gestión de Mora	Software de gestión de datos, informes de cobranzas diarias y mensuales, informes compartidos con entidades encargadas de proceso de pagos	—	—	Actividad que será de carácter mensual, a fines de lograr procesos más eficientes.
					\$ 7.891.080,82	Se adiciona costo de internet y licencias Zoom/Meet para todo el año 2026.
				Subtotal	\$ 50.947.882,60	

Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Plan de acción para llevar adelante objetivo específico N° 5

Plan de acción 5 - Objetivo 5: Capacitación del personal						
Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos físicos	Terce rización	Recursos económicos	Observaciones
Relevar necesidades de capacitación y propuestas	Nov. 2024 a Enero 2025	Área de Capacitación	Formularios Google, encuestas al personal, comunidades de interacción de los colaboradores	—		
Diseño de programas adaptados a las necesidades de los colaboradores	Febrero - Marzo 2025	Área de Capacitación y RRHH	Salas de reunión, acceso a internet, conexiones mediante Zoom/Meet	—	—	
Diseño de entornos de prueba	Abril - Agosto 2025	Área de Capacitación y Desarrollo Software e IT Horas de apoyo de 2 Administradores de base de datos y 2 Full Stack Developer	Computadoras con acceso a Internet, conexión a sistemas de prueba para práctica en tiempo real	—	\$ 3.783.727,44	Se supone desembolso de dinero por 18 horas extras totales (6 horas mensuales), dedicadas durante los meses de Junio, Julio y Agosto 2025 para acondicionar los sistemas de prueba puestos a disposición de la capacitación. Personal involucrado: 2 agentes del área Adm. base de datos y 2 pertenecientes al sector de Desarrollo e IT
Reuniones periódicas de equipos de trabajo	Febrero - Dic. 2025	Atención al cliente: abarcando todo el personal, que se desempeña en los distintos canales (atención presencial, telefónica, chat de app, redes sociales)	Sala de reuniones, computadoras con acceso a internet, licencias para conexión mediante Zoom y/o Meet	—	—	Acción que tomará continuidad más allá del plan implementado. Se realizará en todas las sedes, de modo presencial y virtual según la modalidad de trabajo de los participantes.
Actualización de procedimientos para gestión integral de atención al cliente	Abril - Dic 2025	Área de Capacitación, colaboración con referentes del área de atención al cliente. 2 Capacitadores pertenecientes a Consultora externa	Sala de reuniones, computadoras con acceso a internet, licencias para conexión mediante Zoom y/o Meet. Contenido a ser impartido en formato digital y formato papel de ser requerido	Sí, apoyo de profesionales externos	\$ 3.266.640,00	Se estiman costos de 2 meses de formación para módulos del programa que serán puestos en práctica durante Septiembre y Octubre 2025, por 2 instructores externos a la empresa, con el fin de aportar contenidos generales sobre los procesos de atención al consumidor
					—	Desembolso de dinero por internet y licencias Zoom/Meet ya contemplado para el año 2025 en plan de acción N° 1 y 2
				Subtotal	\$ 7.050.367,44	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10

Figura 20. Flujo de caja primer semestre

Meses del proyecto	1 nov-24	2 dic-24	3 ene-25	4 feb-25	5 mar-25	6 abr-25
Ingresos operativos	\$ 49.667.036,27	\$ 51.256.381,43	\$ 51.973.970,77	\$ 52.701.606,36	\$ 53.439.428,85	\$ 54.187.580,85
Ingresos plan de acción 1						
Ingresos plan de acción 2						
Ingresos plan de acción 3						
Ingresos plan de acción 4						
Ingresos plan de acción 5						
TOTAL INGRESOS	\$ 49.667.036,27	\$ 51.256.381,43	\$ 51.973.970,77	\$ 52.701.606,36	\$ 53.439.428,85	\$ 54.187.580,85
Egresos operativos	-\$ 15.812.643,00	-\$ 16.318.647,58	-\$ 16.547.108,64	-\$ 16.778.768,16	-\$ 17.013.670,92	-\$ 17.251.862,31
Egresos plan de acción 1	-\$ 50.000,00	-\$ 7.743.298,20	-\$ 11.133.770,60	-\$ 11.202.753,11	-\$ 11.271.745,88	-\$ 35.136.077,05
Egresos plan de acción 2			-\$ 458.920,00	-\$ 468.160,00	-\$ 477.400,00	-\$ 6.016.640,00
Egresos plan de acción 3	-\$ 3.437.000,00		-\$ 1.964.558,88	-\$ 1.964.558,88		
Egresos plan de acción 4						
Egresos plan de acción 5						
TOTAL EGRESOS	-\$ 19.299.643,00	-\$ 24.061.945,78	-\$ 30.104.358,12	-\$ 30.414.240,15	-\$ 28.762.816,80	-\$ 58.404.579,36
Utilidad Bruta	\$ 30.367.393,27	\$ 27.194.435,65	\$ 21.869.612,64	\$ 22.287.366,20	\$ 24.676.612,05	-\$ 4.216.998,51
Impuesto a las ganancias (35%)	-\$ 10.628.587,64	-\$ 9.518.052,48	-\$ 7.654.364,43	-\$ 7.800.578,17	-\$ 8.636.814,22	\$ 1.475.949,48
Utilidad Neta	\$ 19.738.805,62	\$ 17.676.383,17	\$ 14.215.248,22	\$ 14.486.788,03	\$ 16.039.797,83	-\$ 2.741.049,03

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Flujo de caja segundo semestre

Meses del proyecto	7 may-25	8 jun-25	9 jul-25	10 ago-25	11 sep-25	12 oct-25
Ingresos operativos	\$ 54.946.206,98	\$ 55.715.453,88	\$ 56.495.470,23	\$ 57.286.406,82	\$ 58.088.416,51	\$ 58.901.654,34
Ingresos plan de acción 1						
Ingresos plan de acción 2						
Ingresos plan de acción 3						
Ingresos plan de acción 4						
Ingresos plan de acción 5						
TOTAL INGRESOS	\$ 54.946.206,98	\$ 55.715.453,88	\$ 56.495.470,23	\$ 57.286.406,82	\$ 58.088.416,51	\$ 58.901.654,34
Egresos operativos	-\$ 17.493.388,38	-\$ 17.738.295,82	-\$ 17.986.631,96	-\$ 18.238.444,81	-\$ 18.493.783,04	-\$ 18.752.696,00
Egresos plan de acción 1	-\$ 35.588.590,76	-\$ 31.543.115,17	-\$ 7.748.572,41	-\$ 7.749.368,65	-\$ 7.750.176,04	-\$ 7.750.994,73
Egresos plan de acción 2	-\$ 6.772.800,00	-\$ 7.303.889,73	-\$ 1.078.889,73	-\$ 1.078.889,73	-\$ 1.078.889,73	-\$ 1.078.889,73
Egresos plan de acción 3						
Egresos plan de acción 4						
Egresos plan de acción 5		-\$ 1.261.242,48	-\$ 1.261.242,48	-\$ 1.261.242,48	-\$ 1.633.320,00	-\$ 1.633.320,00
TOTAL EGRESOS	-\$ 59.854.779,14	-\$ 57.846.543,20	-\$ 28.075.336,58	-\$ 28.327.945,67	-\$ 28.956.168,81	-\$ 29.215.900,46
Utilidad Bruta	-\$ 4.908.572,16	-\$ 2.131.089,32	\$ 28.420.133,65	\$ 28.958.461,15	\$ 29.132.247,71	\$ 29.685.753,88
Impuesto a las ganancias (35%)	\$ 1.718.000,26	\$ 745.881,26	-\$ 9.947.046,78	-\$ 10.135.461,40	-\$ 10.196.286,70	-\$ 10.390.013,86
Utilidad Neta	-\$ 3.190.571,91	-\$ 1.385.208,06	\$ 18.473.086,87	\$ 18.822.999,75	\$ 18.935.961,01	\$ 19.295.740,02

Fuente: Elaboración propia.

	Momento 0	2024	2025	2026
Inversión Inicial				
Erogaciones Nov. 2024				
Costo internet	-\$ 50.000,00			
Costo licencias Zoom/Meet	-\$ 44.762,08			
Costo estudio de mercado	-\$ 3.437.000,00			
Costo mantenimiento software	-\$ 3.191.500,00			
Ingresos operativos		\$ 1.193.746.509,11	\$ 1.412.202.120,27	\$ 1.576.017.566,23
Cargos por incobrabilidad		-\$ 179.061.976,37	-\$ 211.830.318,04	-\$ 236.402.634,93
Ingresos plan de acción 1			\$ 28.244.042,41	
Ingresos plan de acción 2			\$ 21.183.031,80	
Ingresos plan de acción 3			\$ 14.122.021,20	
Ingresos plan de acción 4				\$ 15.760.175,66
Ingresos plan de acción 5				\$ 15.760.175,66
TOTAL INGRESOS		\$ 1.014.684.532,74	\$ 1.263.920.897,65	\$ 1.371.135.282,62
Egresos operativos		-\$ 380.057.820,83	-\$ 449.608.402,04	-\$ 501.762.976,68
Egresos plan de acción 1		-\$ 7.743.298,20	-\$ 174.687.957,73	
Egresos plan de acción 2			-\$ 27.971.148,14	
Egresos plan de acción 3			-\$ 3.929.117,76	
Egresos plan de acción 4				-\$ 50.947.882,60
Egresos plan de acción 5			-\$ 7.050.367,44	
TOTAL EGRESOS		-\$ 387.801.119,03	-\$ 663.246.993,11	-\$ 552.710.859,28
Utilidad Bruta		\$ 626.883.413,71	\$ 600.673.904,53	\$ 818.424.423,34
Impuesto a las ganancias (35%)		-\$ 219.409.194,80	-\$ 210.235.866,59	-\$ 286.448.548,17
Utilidad Neta		\$ 407.474.218,91	\$ 390.438.037,95	\$ 531.975.875,17
Flujos por período	-\$ 6.723.262,08	\$ 407.474.218,91	\$ 390.438.037,95	\$ 531.975.875,17

Los valores de ingresos y egresos operativos, que constan en el flujo de caja general, se obtienen con base en el reporte informativo de Naranja al 30/06/2024; valores a los cuales se les realizó ajuste por inflación, según estimaciones para los años 2025 y 2026.

Tarjeta Naranja S.A.U.

Reseña Informativa (Cont.)

Al 30 de junio de 2024

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

CUADRO DE RESULTADO COMPARATIVO

	30.06.2024	30.06.2023	30.06.2022	30.06.2021	30.06.2020
Total ingresos operativos	579.207.428	394.635.877	369.501.065	336.770.729	314.922.542
Cargos por incobrabilidad	(86.030.512)	(55.618.581)	(62.392.026)	(35.224.129)	(53.344.835)
Total de ingresos operativos, netos del cargo por incobrabilidad	493.176.916	339.017.296	307.109.039	301.546.600	261.577.707
Total egresos operativos	(184.404.571)	(170.110.983)	(172.223.897)	(169.138.533)	(180.732.187)
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	-	(230.037)	(697.591)	(312.027)	(76.898)
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda	(190.927.875)	(130.093.084)	(100.820.506)	(66.886.251)	(33.691.880)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	117.844.470	38.583.192	33.367.045	65.209.789	47.076.742
Impuesto a las ganancias	(33.436.004)	(15.566.705)	(4.926.643)	(18.600.064)	(16.074.262)
Resultado neto del período	84.408.466	23.016.487	28.440.402	46.609.725	31.002.480

Factor actualización

Inflación esperada mensual según BCRA Nov 2024	2,90%	1,029
Inflación esperada mensual según BCRA Dic 2024	3,20%	1,032
Inflación mensual estimada para 2025	1,40%	1,014
Inflación anual estimada 2025 (por Gobierno)	18,30%	1,183
Inflación anual estimada 2026 (por Gobierno)	11,60%	1,116