

Trabajo final de grado



Captación de públicos jóvenes: desafíos y estrategias de Naranja X en  
un entorno digital

Licenciatura en administración de empresas.

Reporte de caso: Naranja X

Lineamiento temático: Planificación estratégica

Autora: Luciana Aguilera

DNI 38645805

Legajo VADM 14357

Docente/Titular experto: Carla Andrea Belbuzzi.



Resumen / Abstract / Palabras clave.....	3
Introducción.....	4
Análisis del ambiente externo.....	5
Análisis del macroentorno - Análisis PESTEL.....	5
Análisis del microentorno – Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	7
Análisis del ambiente interno.....	9
Cadena de valor (Porter).....	9
Misión, visión y valores.....	12
Organigrama.....	12
Distribución de tareas.....	12
Estilo de gestión.....	13
Cultura organizacional.....	13
Estrategia corporativa y comercial.....	13
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico.....	17
Declaración del problema.....	17
Justificación del problema.....	17
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de implementación.....	19
Objetivos generales y específicos.....	19
Alcance.....	21
Recursos involucrados.....	21
Acciones específicas y cronograma.....	22
Presupuesto y análisis económico.....	27
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	30
Anexos.....	31



## Resumen

El presente trabajo se centra en el diseño de una propuesta de planificación estratégica orientada a la captación de públicos jóvenes por parte de Naranja X, una fintech argentina en proceso de transformación cultural y tecnológica. A partir del análisis del entorno externo (modelo PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter) y del entorno interno (cadena de valor, cultura organizacional y estilo de gestión), se identificó la necesidad de adaptar las estrategias comerciales y comunicacionales al perfil de las nuevas generaciones. La propuesta se articula en torno a dos líneas de acción: un plan de marketing digital y un programa de formación interna. El trabajo concluye que la integración entre innovación, cultura organizacional y orientación al cliente resulta clave para sostener la competitividad en el tiempo. Finalmente, se proponen recomendaciones para profundizar el vínculo con el segmento joven y consolidar el posicionamiento de la marca.

Palabras clave: Captación de clientes jóvenes – Estrategia digital – Cultura organizacional – Fintech

## Abstract

This report focuses on designing a strategic planning proposal aimed at attracting young audiences for Naranja X, an Argentine fintech undergoing cultural and technological transformation. Based on the analysis of the external environment (PESTEL model and Porter's Five Forces) and the internal environment (value chain, organizational culture, and management style), the need to adapt commercial and communication strategies to new generational profiles was identified. The proposal is structured around two main action lines: a digital marketing plan and an internal training program. The study concludes that integrating innovation, organizational culture, and customer orientation is key to maintaining long-term competitiveness. Finally, it provides recommendations to strengthen the connection with younger audiences and consolidate brand positioning.



Key words: Young customer acquisition – Digital strategy – Organizational culture  
– Fintech

## Introducción

### *Presentación del caso y relevancia*

Naranja X, reconocida empresa del sector financiero nacida en la ciudad de Córdoba, ha transitado en los últimos años una profunda transformación, pasando de ser una emisora tradicional de tarjetas de crédito a consolidarse como una fintech innovadora. Esta evolución implicó no sólo cambios en su modelo de negocios, sino también en su forma de comunicarse, cooperar y relacionarse con sus públicos.

Sin embargo, en este nuevo contexto competitivo, uno de los grandes desafíos que enfrenta la organización es lograr conectar de manera efectiva con las generaciones más jóvenes, especialmente los Millennials tardíos y la Generación Z. Estos segmentos, caracterizados por su alta exigencia digital, nuevos hábitos de consumo, y preferencias orientadas a la inmediatez, la transparencia y el propósito social, demandan un tipo de relación con las marcas radicalmente distinta a la de generaciones anteriores.

El presente trabajo se propone analizar esta problemática desde una perspectiva de planificación estratégica, con el objetivo de diseñar acciones que permitan a Naranja X fortalecer su vínculo con las generaciones emergentes, no solo desde la comunicación y la experiencia del cliente, sino también desde el rediseño de su propuesta de valor.

### *Metodología*

Este trabajo se desarrolla bajo la modalidad de reporte de caso, utilizando un enfoque cualitativo-descriptivo. Se recurre a información secundaria disponible sobre la empresa, publicaciones periodísticas, documentos institucionales y literatura académica actualizada. Se emplean herramientas de análisis estratégico



como PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, FODA y cadena de valor, complementadas con el desarrollo de un marco teórico centrado en liderazgo, cultura organizacional y gestión del cambio.

## Análisis de situación

### *Análisis del Macroentorno*

#### *PESTEL*

##### *Factor político*

En primer lugar, desde la dimensión política, Naranja X opera en un sector fuertemente regulado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), cuyas normativas impactan directamente en la oferta de productos financieros, especialmente en lo relativo a tasas de interés, condiciones de financiamiento y operaciones con tarjetas. Esto condiciona la flexibilidad de la empresa para desarrollar productos a medida de las nuevas generaciones. Además, los cambios frecuentes en la política tributaria, como los impuestos a operaciones en moneda extranjera o a servicios digitales, afectan la percepción de valor de ciertos productos entre los jóvenes. No obstante, las políticas públicas orientadas a fomentar la inclusión financiera abren una oportunidad estratégica: muchas personas jóvenes aún no están plenamente integradas al sistema bancario formal, y Naranja X puede posicionarse como un actor facilitador de ese acceso.

##### *Factor económico*

La volatilidad macroeconómica, la alta inflación y la pérdida del poder adquisitivo son variables que moldean el comportamiento financiero juvenil. Ante este escenario, se observa una tendencia creciente hacia la prudencia y la búsqueda de alternativas más accesibles o digitales. El desempleo juvenil, por su parte, limita el acceso de muchos jóvenes a productos tradicionales como tarjetas de crédito o préstamos personales, desafiando a Naranja X a ofrecer productos más flexibles,



escalables o con requisitos mínimos. Aun así, el avance de la digitalización financiera es una oportunidad clara: el uso de billeteras virtuales, pagos QR y aplicaciones para la gestión de gastos es cada vez más común entre los jóvenes, representando un terreno fértil para innovaciones dirigidas a ese segmento.

### *Factor social*

Se destacan profundas transformaciones en los valores y hábitos de las generaciones emergentes. Los jóvenes actuales muestran una fuerte preferencia por marcas que tengan un propósito claro, compromiso con causas sociales o ambientales, y una comunicación auténtica. La experiencia del cliente, la inmediatez y la personalización no son diferenciadores, sino requisitos básicos para conectar con este público. Además, la baja fidelidad a marcas tradicionales y la disposición a cambiar rápidamente de proveedor si no se sienten comprendidos, desafían a Naranja X a actualizar su propuesta de valor, su identidad comunicacional y sus canales de contacto.

### *Factor tecnológico*

Las generaciones jóvenes nacieron y se formaron en entornos digitales. Este hecho transforma radicalmente las expectativas que tienen sobre cualquier producto o servicio financiero. Se espera que las operaciones sean simples, inmediatas, 100% digitales y con una excelente experiencia de usuario. La irrupción de la banca digital, el open banking, la inteligencia artificial y las metodologías ágiles redefinen las reglas del juego. Naranja X necesita invertir en automatización, canales de atención asincrónica como WhatsApp o chatbots, diseño de interfaces accesibles, y presencia en plataformas como TikTok o Instagram, donde se forman opiniones de consumo. Además, el liderazgo en innovación tecnológica se convierte en un atributo clave de posicionamiento entre este público.

### *Factor ecológico*

En la actualidad, el factor ecológico cobra especial relevancia, especialmente entre consumidores más jóvenes, quienes valoran el compromiso ambiental de las



organizaciones. La sostenibilidad no solo se evalúa en términos de productos, sino también en los procesos internos, campañas institucionales y decisiones públicas de las marcas. La digitalización de los servicios puede ser presentada por Naranja X como una acción alineada a la reducción del impacto ambiental, lo cual refuerza su imagen como organización moderna y responsable.

### *Factor legal*

El aspecto legal incluye normativas clave que impactan en el vínculo con los públicos jóvenes. Entre ellas, se destaca la Ley de Protección de Datos Personales, que obliga a garantizar la seguridad y transparencia en el uso de información de los usuarios. Para las nuevas generaciones, esta es una preocupación central. A su vez, la empresa debe cumplir con la normativa vigente sobre publicidad en redes sociales, uso de influencers y comunicación digital, asegurando prácticas éticas y acordes con la regulación vigente. Por último, el marco normativo que promueve la inclusión financiera brinda oportunidades para diseñar productos específicos que respondan a las necesidades de jóvenes no bancarizados o con acceso limitado a servicios financieros tradicionales.

### *Análisis del microentorno*

#### *Cinco Fuerzas de Porter*

##### *Poder de negociación de los clientes*

La primera fuerza a considerar es el poder de negociación de los clientes, que en el caso de las nuevas generaciones es elevado. Se trata de consumidores hiperconectados, informados y con baja tolerancia a servicios que no cumplan sus expectativas digitales. Esta generación no solo compara precios y beneficios en tiempo real, sino que también evalúa la experiencia de usuario, la reputación digital de la marca y su coherencia con ciertos valores sociales. En este contexto, Naranja X debe competir no solo por captar usuarios, sino también por lograr su lealtad en

un entorno en el que la migración a otras plataformas financieras puede ser inmediata si no se ofrece un diferencial claro.

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

Moderado. Si bien existen proveedores tecnológicos clave para el desarrollo de la infraestructura digital (como empresas de software, ciberseguridad o servicios en la nube), Naranja X tiene la capacidad de negociar gracias a su escala, posicionamiento y pertenencia al Grupo Galicia. No obstante, a medida que la empresa se apoya cada vez más en servicios tercerizados o alianzas con startups tecnológicas, crece la dependencia de partners estratégicos. Esto obliga a establecer relaciones contractuales sólidas, flexibles e innovadoras, especialmente en proyectos vinculados al desarrollo de productos financieros digitales para jóvenes.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Alta. Las generaciones emergentes son usuarias activas de alternativas no tradicionales a la banca, como billeteras virtuales (Mercado Pago, Ualá), criptomonedas, plataformas de inversión simplificadas, e incluso métodos de pago directo entre personas mediante apps. Estos sustitutos ofrecen soluciones inmediatas, amigables, personalizables y muchas veces más económicas que los servicios bancarios clásicos. Para Naranja X, el desafío no es solo competir con bancos tradicionales, sino también con un ecosistema creciente de soluciones financieras descentralizadas y pensadas exclusivamente para el usuario digital.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

Media. Si bien el mercado financiero argentino está regulado y exige ciertos requisitos para operar, la proliferación de fintechs, neobancos y emprendimientos digitales ha reducido significativamente las barreras de entrada. Estas nuevas empresas, muchas veces pequeñas pero extremadamente ágiles, logran captar la atención del público joven mediante estrategias creativas, interfaces modernas y mensajes disruptivos. Ante este escenario, Naranja X debe asumir una postura activa de innovación continua para mantener su relevancia.

### *Rivalidad entre competidores existentes*

Alta. El mercado argentino de servicios financieros vive una transformación estructural, impulsada por la digitalización, la disrupción tecnológica y el cambio generacional. Entidades tradicionales como bancos y cooperativas compiten ahora con fintechs consolidadas, apps globales y nuevas soluciones que se posicionan como accesibles, inclusivas y centradas en el usuario. En este entorno, Naranja X se encuentra en una posición intermedia, con la fortaleza de su trayectoria y alcance nacional, pero también con la presión de modernizarse para no quedar rezagada frente a competidores más ágiles o mejor posicionados entre las generaciones jóvenes.

## Análisis interno

### *Cadena de valor*

#### *Actividades primarias*

##### *Logística interna*

En Naranja X, esta actividad se traduce en la gestión de datos, infraestructura tecnológica y servicios tercerizados (como software, mantenimiento y almacenamiento en la nube), que constituyen su "materia prima". La eficiencia con la que se integran estos recursos influye directamente en la capacidad de la empresa para lanzar productos digitales innovadores. Un adecuado aprovisionamiento de plataformas tecnológicas permite mejorar la velocidad de respuesta y la escalabilidad del sistema, dos atributos muy valorados por las nuevas generaciones, que exigen rapidez y disponibilidad 24/7.

##### *Operaciones*

La empresa ha migrado gran parte de sus operaciones al entorno digital: emisión de tarjetas virtuales, apertura de cuentas, gestión de préstamos y atención al cliente automatizada. Esta transformación implica una reconfiguración continua de procesos internos para lograr eficiencia, flexibilidad y capacidad de respuesta. Las generaciones emergentes valoran procesos simples, transparentes y sin fricciones,



por lo que las operaciones deben centrarse en la experiencia del usuario. Esto incluye la automatización de procesos, autogestión, atención omnicanal y mínima burocracia.

### *Logística externa*

En un contexto 100% digitalizado, la logística externa de Naranja X se basa en canales virtuales de distribución: app móvil, sitio web, redes sociales y servicio técnico remoto. La calidad y estabilidad de estos canales definen la experiencia final del usuario. Para conectar con el público joven, es fundamental garantizar una interfaz amigable, disponibilidad permanente, bajo tiempo de carga y personalización del contenido. Una app que anticipe necesidades y facilite las decisiones financieras es clave para aumentar el nivel de uso y la permanencia de los usuarios.

### *Marketing y ventas*

Esta es una de las actividades más críticas en relación con los objetivos de tu tesis. Las nuevas generaciones no responden a los canales tradicionales de comunicación, por lo que Naranja X debe apelar al marketing digital interactivo, inbound marketing, influencers financieros y redes sociales como Instagram, TikTok y YouTube. Además, deben integrarse campañas que reflejen valores actuales como la sostenibilidad, la diversidad y la inclusión. Las promociones deben estar adaptadas a la realidad de consumo de jóvenes, con productos personalizados, accesibles y relevantes.

### *Servicios postventa*

La atención posterior a la adquisición del producto (por ejemplo, gestión de reclamos, asistencia técnica o educación financiera) debe ser ágil, multicanal y centrada en el usuario. El público joven espera respuestas inmediatas a través de WhatsApp, chats automáticos o asistentes virtuales, sin depender de sucursales o llamadas telefónicas. Una experiencia postventa sólida, empática y tecnológica fortalece la lealtad de marca y puede convertirse en un verdadero diferencial estratégico.



## *Actividades de apoyo*

### *Infraestructura de la empresa*

Incluye planificación, finanzas, control y gestión. En una fintech como Naranja X, la infraestructura debe ser ágil, orientada al cambio y centrada en proyectos digitales. La toma de decisiones basada en datos, la estructura organizacional flexible y la apertura al aprendizaje continuo son fundamentales para sostener una estrategia orientada a públicos jóvenes.

### *Gestión del talento humano*

Es clave para atraer, formar y retener perfiles digitales y creativos. La cultura laboral debe estar alineada con los valores de las generaciones más jóvenes: horizontalidad, autonomía, propósito y bienestar. El desarrollo de líderes jóvenes, el fomento de equipos diversos y la implementación de programas de formación continua son esenciales para sostener el posicionamiento de Naranja X como marca empleadora y referente para nuevos consumidores.

### *Desarrollo tecnológico*

Uno de los pilares centrales de la ventaja competitiva en el sector financiero actual. Naranja X debe invertir en tecnologías que mejoren la experiencia del usuario: inteligencia artificial, analítica de datos, automatización, personalización y ciberseguridad. La capacidad de lanzar MVPs (productos mínimos viables), testarlos con usuarios reales y adaptarlos rápidamente es fundamental para conquistar al público joven.

### *Compras y adquisiciones*

Aunque no fabrica productos físicos, Naranja X realiza adquisiciones tecnológicas, contrata desarrollos externos y servicios de terceros. La selección de estos proveedores debe estar orientada a garantizar innovación, estabilidad técnica y compatibilidad con una cultura centrada en el cliente digital. Elegir partners que comprendan el comportamiento y expectativas de los jóvenes se convierte en un factor clave de éxito.



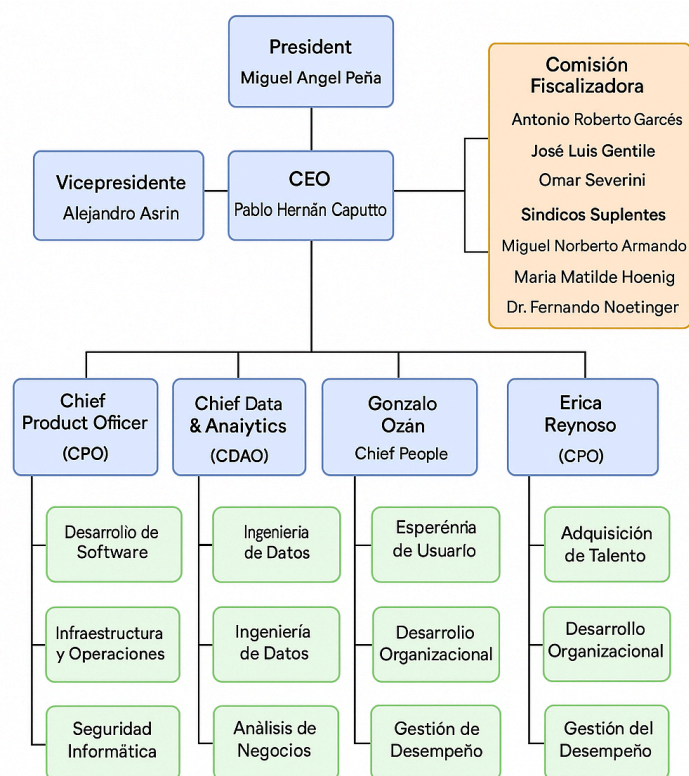
## Misión, visión y valores

Misión: Transformar la vida de las personas mediante soluciones financieras simples, ágiles y humanas.

Visión: Ser la fintech líder en Argentina, promoviendo la inclusión financiera y la innovación constante.

Valores: Cercanía, confianza, creatividad, compromiso y protagonismo.

## Organigrama



## Distribución de tareas

Naranja X organiza sus equipos en células ágiles que trabajan por objetivos, con roles bien definidos. Cada célula está liderada por un Product Owner que coordina a desarrolladores, diseñadores UX/UI, analistas de datos y personal de soporte. Además, cada área funcional cuenta con responsables jerárquicos que definen procesos y prioridades junto al Comité Ejecutivo.

Esta modalidad favorece la autonomía, la innovación y la adaptabilidad, aunque también exige competencias blandas como la comunicación efectiva y la autogestión.

### *Estilo de gestión*

El estilo de gestión de Naranja X se caracteriza por ser horizontal, colaborativo y orientado al aprendizaje continuo. La toma de decisiones es descentralizada en muchos niveles, con énfasis en el liderazgo servicial y el desarrollo del talento. Se promueve una cultura de feedback constante, innovación y experimentación, apoyada en metodologías ágiles y entornos de trabajo flexibles.

### *Cultura organizacional*

La cultura organizacional de Naranja X refleja sus orígenes en una empresa cercana a sus clientes y fuertemente enraizada en la ciudad de Córdoba. Los valores de empatía, cercanía, protagonismo y creatividad siguen vigentes, aunque han sido adaptados al nuevo entorno digital. La empresa promueve la diversidad generacional, el bienestar integral del colaborador y un fuerte sentido de propósito compartido.

### *Estrategia corporativa y comercial*

La estrategia de Naranja X combina su fortaleza como marca tradicional con su capacidad de innovación como fintech. Apunta a consolidarse como un ecosistema financiero digital, integrando servicios de crédito, pagos, seguros y educación financiera. A nivel comercial, la empresa segmenta sus ofertas por tipo de usuario (jóvenes, trabajadores independientes, comercios) y apuesta por la escalabilidad tecnológica, la experiencia de usuario y las alianzas estratégicas.

## Marco Teórico

Este capítulo desarrolla los principales conceptos y marcos teóricos que permiten comprender la problemática abordada en este trabajo. En primer lugar, se presentan los fundamentos de la planificación estratégica, con énfasis en su aplicación al posicionamiento de marca en entornos competitivos. Luego, se abordan las características de las nuevas generaciones de consumidores, particularmente los Millennials y la Generación Z, a fin de entender sus valores, comportamientos y expectativas frente a las marcas. Finalmente, se introduce el concepto de marketing digital y su rol como herramienta clave para construir vínculos sólidos con este segmento. A través de este recorrido, se sientan las bases para diseñar propuestas estratégicas que respondan a las necesidades del caso de estudio.

### *Planificación estratégica*

La planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define sus objetivos de largo plazo, analiza su entorno, evalúa sus capacidades internas y diseña acciones concretas para alcanzar una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2009). En entornos dinámicos y altamente competitivos, como el sector financiero, este proceso debe ser ágil, flexible y basado en información actualizada sobre el mercado y el comportamiento del consumidor.

En este marco, el posicionamiento estratégico constituye un aspecto central. Kotler y Keller (2021) lo definen como el lugar que una marca ocupa en la mente del consumidor respecto a sus competidores. Un posicionamiento eficaz requiere conocer con precisión el público objetivo, desarrollar una propuesta de valor diferenciadora y comunicarla de manera coherente en todos los puntos de contacto.

Por último, el proceso formal de planificación estratégica consta de varios pasos, donde depende de cada autor cuantos pasos serán y el nombre que reciben, pero todos coinciden en las actividades que se realizan. Robbins & Coulter (2014) identifican 6 pasos: Identificación de la misión y objetivos; Realizar un análisis externo; Realizar un análisis interno; Formulación de estrategias; Implementación de

estrategias; Evaluación de resultados.

### *Clasificación de estrategias*

Para comprender cómo se diseñan e implementan las acciones estratégicas dentro de una organización, es necesario distinguir los distintos niveles en los que opera la estrategia. Diversos autores, entre ellos Robbins y Coulter (2014) y Hill y Jones (2015), coinciden en que las estrategias pueden organizarse en tres niveles jerárquicos: el nivel corporativo, el nivel de negocios y el nivel funcional.

#### *Nivel corporativo*

Se definen las grandes orientaciones estratégicas de la organización como un todo. Una de las más utilizadas en contextos de expansión es la estrategia de crecimiento, que tiene como objetivo ampliar la presencia de la empresa en el mercado, ya sea a través de sus productos actuales o mediante la incorporación de nuevas líneas de negocio. Según Robbins y Coulter (2014), dentro de esta estrategia, el enfoque de concentración resulta especialmente útil cuando una empresa busca profundizar su penetración en un segmento específico, incrementando la variedad de productos o extendiendo su alcance geográfico sin diversificarse hacia otras áreas ajenas a su especialidad.

#### *Nivel de negocios*

El nivel de negocios está centrado en la manera en que la empresa compite en cada una de sus unidades estratégicas. Robbins (2014) plantea que este nivel se encarga de determinar cómo alcanzar una ventaja competitiva sostenible. En línea con esta visión, Hill y Jones (2015) señalan que una organización obtiene ventaja competitiva cuando logra satisfacer mejor las necesidades de sus clientes que sus competidores. En este plano, Michael Porter (2006) aporta su teoría de las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque puede combinarse con alguna de las otras dos y aplicarse a un segmento específico, dando lugar a lo que Hill y Jones denominan “diferenciación enfocada”, es decir, una propuesta distintiva orientada a uno o pocos segmentos del

mercado, especialmente eficaz cuando se busca conectar con públicos específicos, como las nuevas generaciones.

En relación con ello, la segmentación de mercado juega un papel fundamental. Para el caso analizado, cobra sentido aplicar una segmentación dirigida, donde la oferta se adapta de forma precisa a las características y expectativas de un grupo definido de consumidores, en este caso, los Millennials y la Generación Z. Esta modalidad permite ofrecer soluciones financieras que respondan con agilidad a sus preferencias digitales y valores culturales (Hill & Jones, 2015).

### *Nivel funcional*

Las estrategias se implementan en áreas específicas como marketing, recursos humanos, operaciones o tecnología. Son desarrolladas por los mandos medios y buscan traducir la estrategia general en acciones concretas y operativas. Aunque pueden ser consideradas “tácticas” desde una perspectiva macro, para los responsables de cada unidad funcional representan verdaderas decisiones estratégicas en sus dominios. Por ejemplo, en el área de marketing, esto podría implicar la selección de canales digitales para campañas; en recursos humanos, la adaptación de procesos de selección para captar talento joven; y en operaciones, la digitalización de servicios para mejorar la experiencia del cliente (Canvas, 2019).

### *Conclusión del Marco Teórico*

A partir de los conceptos desarrollados, se concluye que una planificación estratégica centrada en las generaciones emergentes requiere comprender sus valores, adaptar los procesos de posicionamiento y utilizar herramientas de marketing digital que privilegien la interacción, la transparencia y la personalización. Este marco conceptual orienta el diagnóstico organizacional del caso y fundamenta las propuestas de mejora que se presentarán en los capítulos siguientes.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

El análisis del entorno externo e interno revela que Naranja X enfrenta un desafío estratégico significativo: su propuesta de valor y sus estrategias comerciales no están completamente alineadas con las expectativas y comportamientos de las nuevas generaciones de consumidores, particularmente los Millennials y la Generación Z. A pesar de haber transitado un proceso de transformación digital y de posicionarse como una fintech moderna, persisten barreras que limitan su capacidad para atraer, fidelizar y conectar emocionalmente con estos segmentos.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter mostró una alta rivalidad competitiva, una fuerte amenaza de productos sustitutos y un poder de negociación elevado por parte de los consumidores jóvenes, quienes exigen inmediatez, transparencia, personalización y propósito. Por su parte, el análisis de la cadena de valor evidenció que, si bien la infraestructura tecnológica de Naranja X es sólida, existen oportunidades de mejora en áreas clave como el marketing digital, la experiencia del cliente, el diseño de productos financieros a medida y la postventa.

Desde el punto de vista interno, se detecta una brecha entre las estrategias de marketing tradicionales y los nuevos canales que dominan el consumo informativo de las generaciones emergentes. Asimismo, la cultura organizacional aún conserva rasgos heredados de su etapa como empresa tradicional, lo que puede limitar su conexión con públicos más disruptivos, críticos y exigentes.

### *Justificación del problema*

La necesidad de resolver esta problemática radica en la importancia estratégica que tienen los consumidores jóvenes para la sostenibilidad del modelo de negocios de Naranja X. Las generaciones emergentes no solo representan una parte creciente del mercado laboral y del consumo, sino que también son líderes de opinión digital y marcan tendencias que influyen en otros grupos etarios. Si Naranja X no logra establecer un vínculo sólido y genuino con este segmento, corre el riesgo



de perder relevancia, cuota de mercado y reputación frente a competidores más adaptados.

A pesar de los esfuerzos realizados en materia de digitalización, los indicadores actuales muestran que Naranja X no ha consolidado una propuesta distintiva frente a este grupo. Existen limitaciones en la forma en que se comunica, en la personalización de sus productos y en el aprovechamiento de los canales digitales nativos para estas generaciones, como TikTok, Twitch o el marketing de influencers. Además, los valores que priorizan estos consumidores —como la sostenibilidad, la inclusión o la transparencia— aún no están integrados de forma transversal en la estrategia de marca de la empresa.

En este contexto, se vuelve urgente desarrollar un plan de planificación estratégica que permita redefinir el posicionamiento de Naranja X frente a las nuevas generaciones, integrando no solo mejoras operativas y tecnológicas, sino también un rediseño de la narrativa de marca, la segmentación de mercado y la propuesta de valor.

### *Conclusión diagnóstica*

El diagnóstico evidencia que el principal desafío estratégico de Naranja X no radica en la falta de capacidades técnicas o tecnológicas, sino en la necesidad de reorientar su estrategia para lograr una conexión más profunda y sostenible con los consumidores jóvenes. Este grupo no responde a lógicas de fidelidad tradicionales, sino que espera de las marcas una actitud activa, coherente y personalizada.

Por lo tanto, se concluye que la organización necesita implementar una estrategia integral que combine herramientas de marketing digital, posicionamiento comunicacional, rediseño de productos y generación de experiencias relevantes para los nuevos consumidores. Esta estrategia no solo debe responder a tendencias actuales, sino anticiparse a los cambios de comportamiento del mercado, fortaleciendo el vínculo emocional con los usuarios emergentes.

La propuesta que se desarrollará en el próximo capítulo estará orientada a resolver esta problemática mediante un plan de acción estructurado en objetivos SMART, tácticas concretas, un cronograma de implementación y métricas de evaluación, en línea con los principios de la planificación estratégica

### Plan de implementación

La presente propuesta busca consolidar el vínculo entre Naranja X y las generaciones emergentes de consumidores —especialmente Millennials y Generación Z— mediante el diseño e implementación de una estrategia de posicionamiento, formación y fidelización. Para ello, se plantea una planificación que integre acciones de marketing digital, capacitaciones internas, rediseño de productos y comunicación estratégica. El foco estará puesto en jóvenes de entre 18 y 30 años, urbanos, tecnológicamente activos y sensibles a valores como la innovación, la sostenibilidad y la personalización.

La empresa cuenta con la infraestructura tecnológica, la reputación y la capacidad operativa necesarias para ejecutar esta propuesta. Sin embargo, se requiere un ajuste estratégico que contemple los nuevos paradigmas de consumo digital y emocional. Se buscará generar un posicionamiento diferencial, integrando campañas segmentadas, experiencias de usuario sobresalientes y un relato de marca que conecte con las inquietudes y valores de estas generaciones.

#### *Objetivo general*

Aumentar un 30% la captación de clientes jóvenes en Argentina hacia fines de 2026, a través de acciones integradas de marketing digital, comunicación de marca y productos financieros personalizados durante los años 2025 y 2026.

#### *Justificación*

Este objetivo responde a la necesidad urgente de reposicionar la marca en un entorno en el que las fintech compiten no solo por atención, sino por relevancia cultural. La cifra del 30% se plantea como una meta ambiciosa pero alcanzable,



considerando el potencial del segmento, el contexto digital y la capacidad instalada de la empresa. Para lograrlo, será indispensable implementar acciones concretas orientadas a la experiencia del cliente, la comunicación digital y el rediseño de la oferta de valor.

### *Objetivos específicos*

1. Lograr captar 200.000 nuevos clientes para fines de 2026, a través de programas de fidelización y alianzas estratégicas.

#### *Justificación:*

El objetivo apunta a expandir significativamente la base de clientes jóvenes, segmento clave para el futuro de la empresa. Para alcanzarlo, se diseñarán acciones integradas de marketing digital —en canales como Instagram, TikTok y YouTube— y se promoverán programas de referidos, recompensas y beneficios segmentados. La meta de 200.000 clientes se considera viable dado el tamaño del mercado potencial y las tendencias actuales de consumo financiero entre jóvenes. La propuesta apunta no solo a captar, sino a fidelizar, transformando a los nuevos clientes en promotores activos de la marca.

2. Aumentar un 5% las ventas de productos crediticios —principalmente tarjetas de crédito— para diciembre de 2025, a través de estrategias diseñadas específicamente para este público.

#### *Justificación:*

Este objetivo combina una acción de fortalecimiento interno con una meta comercial concreta. La propuesta busca formar al personal clave en técnicas de marketing digital, creatividad aplicada, análisis de métricas y construcción de marca con propósito, con foco en consumidores jóvenes. Las campañas que se desarrollen a partir de esta capacitación deberán apuntar a promover el uso de tarjetas y productos financieros entre usuarios nativos digitales, adaptando la oferta y la comunicación a sus hábitos y valores. La meta del 5% de aumento en ventas parte de datos históricos y proyecciones ajustadas al volumen de consumo de este segmento.



## *Alcance*

### *Alcance espacial/geográfico*

Dada la presencia actual de Naranja X en el país, el alcance geográfico de la propuesta será a lo largo de todo el territorio de Argentina. Los usuarios de todo el país pueden acceder a las campañas publicitarias y a la posibilidad de adquirir los beneficios planteados.

### *Alcance temporal*

Los objetivos específicos están planteados para que se extiendan desde junio de 2025 hasta fines de 2026, con posibilidad de extender las campañas en el caso que sean exitosas.

### *Recursos involucrados*

Para llevar a cabo el objetivo de diseñar e implementar un programa de formación para el equipo de marketing y producto de Naranja X, orientado a campañas dirigidas a la Generación Z, se requerirá una combinación de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros.

En primer lugar, será necesario contar con profesionales especializados que puedan liderar las capacitaciones, incluyendo expertos en marketing digital, análisis de métricas, creatividad publicitaria y construcción de marca con propósito. Estos formadores pueden ser tanto internos como externos, y su rol será clave para asegurar que el equipo de Naranja X adquiera herramientas actualizadas y pertinentes para conectar con un público joven. Además, el personal de recursos humanos y capacitación de la empresa tendrá la tarea de coordinar la logística del programa, garantizar la participación activa de los equipos involucrados y hacer seguimiento de los resultados.

Desde el punto de vista tecnológico, se necesitarán plataformas que faciliten la formación, ya sea a través de sistemas de e-learning o mediante herramientas de

videoconferencia. También serán imprescindibles los sistemas y software que se utilizarán posteriormente para desarrollar y monitorear campañas, como gestores de pauta digital, herramientas de diseño, plataformas de CRM y programas de análisis de datos.

En cuanto a los recursos materiales, si el programa incluye instancias presenciales, será necesario disponer de espacios adecuados, equipamiento audiovisual y materiales didácticos. A esto se suman los recursos financieros, que abarcan el presupuesto para contratar capacitadores, adquirir o licenciar herramientas digitales, producir contenidos creativos y destinar fondos a campañas publicitarias específicas.

Finalmente, es importante considerar el tiempo como un recurso clave: no solo los seis meses previstos para la implementación del programa, sino también el tiempo de dedicación del personal participante y los plazos necesarios para el diseño, ejecución y evaluación de las campañas que se generen a partir de la capacitación.

Todo este conjunto de recursos debe ser gestionado de manera eficiente para asegurar que la formación tenga un impacto directo en el desarrollo de campañas efectivas y, en consecuencia, en el cumplimiento del objetivo comercial de aumentar las ventas en un 5% para diciembre de 2025.

#### *Acciones específicas: Planes de acción*

Plan de acción 1									
n°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
1.1	Contratar a un analista de mercado para investigar el posicionamiento de Naranja X en redes	01/06/2025	15/06/2025	Responsable de adquisición de talentos	Dirección del personal	Computadoras, internet, oficina	-	\$51.349,7	Costo de oportunidad. Horas laborales empleados de RRHH, búsqueda de puesto vacante (15 días de búsqueda, 1h X día hábil - 10 h total).
1.2	Realizar un estudio de mercado	17/06/2025	31/06/2025	-	-	-	-	-	-

Analista de marketing

\$354.838,71

Sueldo de analista de marketing por el período



1.3	Elaborar un informe con las conclusiones del estudio de mercado	01/07/2025	07/07/2025	-	-	-			del estudio de mercado y elaboración del informe.
1.4	Definir alianzas estratégicas con "influencers" para aumentar la difusión en redes sociales	07/07/2025	31/07/2025	-	-	-	"influencers", creadores de contenido/ventadores en redes sociales	\$1,600,000.00	Sólo se abonará a 1 influencer por mes para publicitar en facebook/instagram
1.5	Diseñar un plan de marketing, enfocado en el posicionamiento deseado en el segmento meta	07/07/2025	31/07/2025	Director de marketing y equipo de comunicación	Marketing y comunicación	Computadoras, internet, oficina	Analista de marketing	\$451,612.90	Sueldo proporcional del analista de marketing por los días que dura el diseño
1.6	Implementar el plan de marketing	01/08/2025	31/12/2026	Director de marketing y equipo de comunicación	Marketing y comunicación	Computadoras, internet, oficina	-	\$513.497	No es necesario invertir en publicidad adicional al pago para el creador de contenido, por lo que se tomará el costo de oportunidad por las horas invertidas del Community manager del equipo de comunicación (1h al día X 17 meses)
1.7	realizar reuniones de seguimiento	01/06/2025	31/12/2026	Director de nuevos negocios y director de marketing	Dirección de nuevos negocios y Marketing	Computadoras, internet y sala de reuniones	-	\$327.132,5	Costo de oportunidad Reuniones bimensuales de directores. 19 meses, 38 reuniones de 1 hora = 38h totales

El plan de Acción n°1, consiste en acciones publicitarias concretas que harán posible el aumento de las transacciones de Naranja X: por un lado el diseño de un plan de ventas, utilizando la información del análisis de mercado; por otro lado la contratación y capacitación de un grupo de vendedores/creadores de contenido, con el objetivo de que Naranja X esté presente en el día a día de los usuarios de redes sociales, en este caso, facebook e instagram.

Plan de acción 2									
n°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
2.1	Diseñar un plan de capacitaciones para el equipo de Marketing y producto	1/5/2025	15/05/2025	Director de personal	Dirección de personal	Computadoras, internet, oficina	-	\$86.087,5	Costo de oportunidad: El director dedica 5 h semanales, dedicando un total de 10h durante el período (se toma el valor hora para el cargo de dirección, ver anexo 2)
2.2	Poner en marcha las capacitaciones	31/06/2025	31/12/2025	-	Área de marketing y ventas	Proyector, computadora, internet, sala de reuniones	Consultoría externa	\$1.400.000	Formación del equipo a cargo de un consultor externo, se brindan 2 capacitaciones mensuales
2.3	Diseñar un plan de Ventas específico para el público meta	1/6/2025	31/06/2025	Director financiero y equipo	Dirección financiera	Computadoras, internet, oficina	-	\$240.000	Presupuesto estimado para 6 meses de ejecución de las pautas en redes sociales. El objetivo es aumentar las ventas a través de publicidad en plataformas donde Naranja X ya tiene presencia
2.4	Poner en marcha el plan de ventas	1/7/2025	31/12/2025	Director financiero y equipo	Dirección financiera	Computadoras, internet, sala de reuniones	-	1.756.185	Costo de oportunidad de realizar el control por parte del director del área de finanzas y el director financiero. Dedicar 3h a la semana X 17 meses
2.4	Control y retroalimentación en el plan de ventas	1/7/2025	31/12/2025	Director financiero y equipo, director de desarrollo de negocios	Dirección financiera y dirección de desarrollo de negocios	Computadoras, internet, sala de reuniones	-		
2.6	Realizar reuniones de seguimiento	1/7/2025	31/12/2026	Director de nuevos negocios y director de marketing	Dirección de nuevos negocios y Marketing	Computadoras, internet y sala de reuniones	-	\$327.132,5	Costo de oportunidad Reuniones bimensuales de directores. 19 meses, 38 reuniones de 1 hora = 38h totales

El plan de Acción n°2 busca a través de la inversión en campañas publicitarias y en capacitación del personal, controlar las ventas de los productos y la prestación de los servicios de Naranja X en el nuevo segmento durante el periodo que dura el plan de implementación, para profundizar la estrategia de diferenciación en captación de nuevos clientes. Con el control y seguimiento se busca corregir los

errores y dar soluciones rápidas y eficientes a los clientes, manteniendo la imagen de la marca.

*Aclaración: ver anexo 2 al final del documento.*

### Diagrama de gantt

n°	Actividad	Fecha inicio	Fecha fin	2025												2026											
				5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
<b>Plan de acción 1</b>																											
1.1	Contratar a un analista de mercado para investigar el posicionamiento de Naranja X en redes	01/06/2025	15/06/2025																								
1.2	Realizar un estudio de mercado	17/06/2025	31/06/2025																								
1.3	Elaborar un informe con las conclusiones del estudio de mercado	01/07/2025	07/07/2025																								
1.4	Definir alianzas estratégicas con "influencers" para aumentar la difusión en redes sociales	07/07/2025	31/07/2025																								
1.5	diseñar un plan de marketing, enfocado en el posicionamiento deseado en el segmento meta	07/07/2025	31/07/2025																								
1.6	Implementar el plan de marketing	01/08/2025	31/12/2026																								
1.7	realizar reuniones de seguimiento	01/06/2025	31/12/2026																								
<b>Plan de acción 2</b>																											
2.1	Diseñar un plan de capacitaciones para el equipo de Marketing y producto	1/5/2025	15/05/2025																								
2.2	Poner en marcha las capacitaciones	31/06/2025	31/12/2025																								
2.3	Diseñar un plan de Ventas específico para el público meta	1/6/2025	31/06/2025																								
2.4	Poner en marcha el plan de ventas	1/7/2025	31/12/2025																								
2.4	Control y retroalimentación en el plan de ventas	1/7/2025	31/12/2026																								
2.6	realizar reuniones de seguimiento	01/07/2025	31/12/2026																								

### Presupuesto

En la siguiente tabla se indica el presupuesto de inversión necesario para cumplir con los 2 planes de acción.

Presupuesto de inversión del proyecto					
Plan de acción 1	Actividad	Descripción	2025	2026	TOTAL
1	1.1	Contratar a un analista de mercado para investigar el posicionamiento de Naranja X en redes	\$51.349,7	-	

1	1.2	Realizar un estudio de mercado			
		Elaborar un informe con las conclusiones del estudio de mercado	\$354,838.71	-	\$354,838.71
1	1.3				
1	1.4	Definir alianzas estratégicas con "influencers" para aumentar la difusión en redes sociales	\$400,000.00	\$1,200,000.00	\$1,600,000.00
1	1.5	diseñar un plan de marketing, enfocado en el posicionamiento deseado en el segmento meta	\$451,612.90		\$451,612.90
1	1.6	Implementar el plan de marketing	\$513.497	123.239,28	\$174.588,98
1	1.7	realizar reuniones de seguimiento	\$86.087,5	\$241.045	\$327.132,5
<b>Subtotal</b>			<b>\$1.857.385,81</b>	<b>\$1.564.284,28</b>	<b>\$3.421.670,09</b>
2	2.1	Diseñar un plan de capacitaciones para el equipo de Marketing y producto	\$86.087,5		\$86.087,5
2	2.2	Poner en marcha las capacitaciones	\$1,400,000.00		\$1,400,000.00
2	2.3	Diseñar un plan de Ventas específico para el público meta	\$240,000.00		\$240,000.00
2	2.4	Poner en marcha el plan de ventas	\$516.525	\$1.239.660	\$1.756.185
2	2.4	Control y retroalimentación en el plan de ventas			
2	2.6	realizar reuniones de seguimiento	\$86.087,5	\$241.045	\$327.132,5
<b>Subtotal</b>			<b>\$2.328.705</b>	<b>\$1.480.705</b>	<b>\$3.809.405</b>
<b>COSTO TOTAL EN PESOS</b>			<b>\$4.186.090,81</b>		<b>\$7.231.075,99</b>

### *Inversión e indicadores*

Basándonos en las siguientes premisas:

Objetivo 1: Captar 200.000 nuevos clientes jóvenes para 2026

Suponiendo que cada cliente genera un ingreso promedio de \$30 por año (por uso de tarjetas, comisiones, transacciones, etc.), en 2026 el ingreso sería:

$$200.000 \text{ clientes} \times \$30 = \$6.000.000$$

Estimando que el crecimiento será progresivo: 2025: captar el 40% de los 200.000

→ 80.000 clientes

$$80.000 \times \$30 = \$2.400.000$$



Objetivo 2: Aumentar un 5% las ventas de productos crediticios

Si Naranja X tiene ventas anuales de \$100 millones en tarjetas y logra un 5% extra:

$$\$100.000.000 \times 5\% = \$5.000.000$$

Se suma este monto al ingreso proyectado de 2026.

Y, utilizando una tasa de descuento de 20% al ser una empresa con riesgo medio-alto:

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN (Valor Actual Neto)	\$2.369.937,39	El proyecto generará un valor adicional de \$13.602.257.37 millones en términos presentes. Esto significa que es altamente rentable.
TIR (Tasa Interna de Retorno)	23%	La rentabilidad anual esperada es del 23%, superior a la tasa de descuento del 20%, por lo tanto el proyecto es viable.
ROI (Retorno sobre la inversión)	52,1%	Por cada peso invertido en el proyecto, se recupera ese peso y además genera un retorno adicional equivalente al 52% de la inversión inicial

## Conclusiones y recomendaciones

El presente trabajo permitió abordar de manera estratégica uno de los desafíos más relevantes para Naranja X: la captación y fidelización de públicos jóvenes en un contexto digital altamente competitivo. A partir del diagnóstico del entorno externo e interno, se identificaron brechas significativas entre las prácticas tradicionales de la empresa y las nuevas expectativas de las generaciones emergentes. Estas diferencias se manifiestan tanto en la forma de consumir productos financieros como en los canales de comunicación preferidos y los valores que orientan sus decisiones.

La propuesta desarrollada respondió a esta problemática mediante dos líneas de acción principales: una estrategia de marketing digital con foco en redes sociales, y un plan de formación interna orientado a actualizar las competencias del equipo de marketing y producto. Ambas acciones se diseñaron bajo una lógica de planificación estratégica, considerando la misión y visión de la empresa, su cadena de valor y los factores clave del entorno.



El análisis permitió concluir que adaptar las estrategias comerciales y comunicacionales al lenguaje, hábitos y demandas del segmento joven no solo es una oportunidad de crecimiento, sino una necesidad para sostener la relevancia de la marca en el mediano y largo plazo. A su vez, quedó evidenciada la importancia de articular capacidades internas con una visión externa centrada en el cliente, reforzando la coherencia entre cultura organizacional y posicionamiento estratégico.

En este sentido, se recomienda que, en una segunda etapa, Naranja X profundice la personalización de la experiencia del cliente joven, integrando herramientas de segmentación avanzada y desarrollando beneficios específicos para estudiantes y jóvenes profesionales. También sería valioso extender la formación digital a otras áreas de la organización y avanzar hacia la implementación de un cuadro de mando que permita monitorear y ajustar las acciones en tiempo real.

En definitiva, el trabajo realizado no solo contribuye a pensar soluciones operativas, sino que invita a reflexionar sobre el modo en que las empresas deben rediseñar sus estrategias para seguir conectando con las nuevas generaciones sin perder su identidad fundacional.

## Bibliografía

Canvas. (2019). *Tipos de estrategias funcionales*. Recuperado de <https://www.canva.com/>

Coderhouse. (2025). *Curso de Growth Marketing*. Recuperado de <https://www.coderhouse.com/ar/cursos/growth-marketing>

Gupta Media. (2024). *Advertising Cost Benchmarks*. Recuperado de <https://guptamedia.com/resources/advertising-costs>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Strategic Management: An Integrated Approach* (9th ed.). Houghton Mifflin.



Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2015). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11th ed.). Cengage Learning.

Influencer Marketing Hub. (2024). *Instagram Influencer Pricing Calculator*. Recuperado de <https://influencermarketinghub.com/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.

Porter, M. E. (2006). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson Educación.

DataReportal. (2024). *Digital 2024: Argentina*. Recuperado de <https://datareportal.com/reports/digital-2024-argentina>

## Índice de anexos

### Anexo 1

#### Cuadro 1: Análisis FODA de Naranja X

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional sólida y centrada en las personas.</li> <li>- Posicionamiento consolidado en el mercado financiero argentino.</li> <li>- Aplicación de metodologías ágiles y estructuras modernas.</li> <li>- Programas de desarrollo y formación de líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencias hacia modelos de liderazgo digital y colaborativo.</li> <li>- Incorporación de nuevas generaciones con competencias digitales.</li> <li>- Posicionamiento como caso modelo de recambio generacional exitoso.</li> <li>- Respaldo institucional del Grupo Galicia.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Riesgo de pérdida de identidad cultural durante la transición.</li> <li>- Resistencia al cambio de sectores acostumbrados al liderazgo fundacional.</li> <li>- Curva de aprendizaje en metodologías nuevas.</li> <li>- Dificultades de adaptación a estructuras horizontales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia creciente de fintechs con modelos ágiles.</li> <li>- Inestabilidad económica y regulatoria del país.</li> <li>- Choques culturales intergeneracionales.</li> <li>- Riesgo de fuga de talento si el cambio no se gestiona correctamente.</li> </ul>
---	---

Anexo 2 - Información sobre costos para los diferentes planes de acción.

Plan de acción 1

Escala salarial para empleados de comercio, categoría administrativo para el puesto de Recursos Humanos ([fuente: https://fececo.org.ar/empleados-de-comercio-escalas-salariales-de-agosto](https://fececo.org.ar/empleados-de-comercio-escalas-salariales-de-agosto))

#### EMPLEADOS DE COMERCIO ESCALAS AGOSTO 2025

Categoría	Básico	Suma Fija no remunerativa
Administrativo A	1.026.994	40.000
Administrativo B	1.031.413	40.000
Administrativo C	1.035.827	40.000
Administrativo D	1.049.078	40.000
Administrativo E	1.060.117	40.000
Administrativo F	1.076.311	40.000

Valor hora para Administrativo A: \$5134.97 (200h mensuales). Se tomará este valor para los empleados de Recursos humanos y del área de comunicación de la empresa .



## Sueldos para Analista De Marketing en Argentina ⓘ

Confianza muy alta · 801 sueldos enviados · Actualizado el 28 de mar de 2025

Experiencia

Todos los años de experiencia

Sueldo base

**\$278 K - \$855 K/mes**

\$500 K/mes Sueldo base promedio

Sueldo adicional ⓘ

\$46 K/mes Promedio

\$18 K - \$99 K/mes Intervalo

Escala salarial para mandos altos en Argentina 2025 (fuente: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/escalas\\_salariales\\_cnce\\_-\\_marzo\\_2025.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/escalas_salariales_cnce_-_marzo_2025.pdf)). Se tomará como base el sueldo de Gerente B para los puestos de Dirección.

REMUNERACIONES VIGENTES - MARZO 2025				
-En pesos-				
CARGO	SUELDO BASICO	DEDICACION FUNCIONAL	ADICIONAL FUNCION CARGO JERARQUICO	TOTAL
GERENTE A	\$ 516.559,11	\$ 516.559,11	\$ 1.032.609,22	\$ 2.065.727,44
GERENTE B	\$ 430.606,87	\$ 430.606,87	\$ 860.536,34	\$ 1.721.750,08
COORDINADOR A	\$ 378.901,14	\$ 378.901,14	\$ 837.988,87	\$ 1.595.791,13
COORDINADOR B	\$ 344.316,58	\$ 344.316,58	\$ 729.656,50	\$ 1.418.289,66
SENIOR A	\$ 644.725,08	\$ 644.725,08		\$ 1.289.450,16
SENIOR B	\$ 552.668,19	\$ 552.668,19		\$ 1.105.336,38
SEMI SENIOR A	\$ 460.614,65	\$ 460.614,65		\$ 921.229,30
SEMI SENIOR B	\$ 368.558,01	\$ 368.558,01		\$ 737.116,02
JUNIOR I	\$ 276.674,75	\$ 276.674,75		\$ 553.349,50

Gerente B valor hora: \$8.608,75

Tipo de influence Seguidores		Rango (ARS) por campaña
Nano/Micro	hasta 100 K	20.000 – 200.000 (\$100000 por una campaña semanal)
Macro	100 K – 1 M	150.000 – 1.000.000 (promedio 300–500 K combos)
Mega / Celebrity	> 1 M	Desde 500.000 hasta varios millones (> 4 M)

Plataforma	CPC (ARS)	CPM (ARS)	
Facebook/IG	0,50 – 2,00	5 – 20	
TikTok	~20 – 120	~250 – 600	
YouTube	~7 – 30	~500 – 1000	
Plataforma	CPC promedio (ARS)	CPM promedio (ARS)	Presupuesto sugerido mensual
Facebook / IG	1,00	10,00	ARS 10.000
TikTok	2,00	30,00	ARS 15.000
YouTube	1,50	50,00	ARS 15.000
Plataforma	Presupuesto mensual (ARS)	Total 16 meses (ARS)	
Facebook / IG	10	160	
TikTok	15	240	
YouTube	15	240	

fuentes: [guptamedia.com](http://guptamedia.com); [datareportal.com](http://datareportal.com); [influencermarketinghub.com](http://influencermarketinghub.com)

## Plan de acción 2

[https://www.coderhouse.com/ar/cursos/growth-marketing?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.coderhouse.com/ar/cursos/growth-marketing?utm_source=chatgpt.com)

Rubro	Costo estimado ARS
Consultoría especializada en Gen Z (externa – 2 workshops mensuales)	600000
Honorarios de capacitadores (UX/marketing digital/psicología Gen Z)	4500000
Materiales, recursos digitales, licencias (Miro, Canva Pro, etc.)	150000
Encuestas, focus groups con jóvenes (incentivos incluidos)	200000
Subtotal Formación	1.400.000