

Trabajo Final de Grado



Reporte de caso, diferenciación estratégica, desarrollo de producto

Acosta Granchi Facundo Julián

DNI: 43813413

Tutor: Ignacio Sialle

Legajo: ADM06653

Licenciatura en administración

08 de junio, 2025.

RESUMEN

En este trabajo se propone a Naranja X una planificación estratégica de diferenciación, tomando como objetivo general el incrementar en 80 mil la cantidad de usuarios en Buenos Aires en un plazo de tres años, fundamentándose en tres pilares que son, la inteligencia artificial, la geolocalización y la personalización en tiempo real. Se incluye en el plan el desarrollo e implementación de un sistema de IA personalizado, el desarrollo de alianzas comerciales a través de la geolocalización, campañas de marketing y mejoras en la experiencia del usuario. Para asegurar la viabilidad de la propuesta, se realizó un análisis financiero completo estimando los potenciales ingresos anuales, proyectando las inversiones a realizar y calculando los indicadores de VAN, TIR y ROI, para así respaldar la rentabilidad del proyecto. Esta planificación integral demuestra que, mediante el uso eficiente de tecnología y una ejecución táctica bien estructurada, Naranja X puede posicionarse competitivamente en el mercado más valioso del país.

Palabras clave: Planificación estratégica, Diferenciación, Inteligencia artificial, Geolocalización, Naranja X

ABSTRACT

This paper proposes a strategic differentiation plan for Naranja X, with the general objective of increasing the number of users in Buenos Aires by 80,000 within a three-year period. The strategy is based on three core pillars: artificial intelligence, geolocation, and real-time personalization. The plan includes the development and implementation of a customized AI system, the establishment of commercial partnerships through geolocation, marketing campaigns, and enhancements to the user experience. To ensure the feasibility of the proposal, a comprehensive financial analysis was conducted, estimating potential annual revenues, projecting required investments, and calculating key indicators such as NPV, IRR, and ROI, thereby supporting the project's profitability. This comprehensive plan demonstrates that, through the efficient use of technology and a well-structured tactical execution, Naranja X can position itself competitively in the country's most valuable fintech market.

Keywords: Strategic planning, Differentiation, Artificial Intelligence, Geolocation, Naranja

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN:	6
2.1.	Macroentorno (PESTEL):.....	6
2.1.1.	Factor Político:	6
2.1.2.	Factor Económico:.....	6
2.1.3.	Factor Social:.....	6
2.1.4.	Factor Tecnológico:	7
2.1.5.	Factor Ecológico:.....	7
2.1.6.	Factor Legal:	7
2.2.	Microentorno (5 Fuerzas de Porter):	7
2.2.1.	Poder de Negociación de los Proveedores:	7
2.2.2.	Poder de Negociación de los Clientes:	8
2.2.3.	Amenaza de Nuevos Competidores:	8
2.2.4.	Amenaza de Productos Sustitutos:.....	8
2.2.5.	Rivalidad entre Competidores:	8
2.3.	Análisis interno (Cadena de Valor).....	9
2.3.1.	Actividades Primarias:	9
2.3.2.	Actividades de Apoyo:.....	10
2.4.	Análisis de Mercado:.....	11
2.4.1.	Tamaño y crecimiento:.....	11
2.4.2.	Segmentación:.....	11
2.4.3.	Tendencias:	11
2.4.4.	Oportunidades y Desafíos:	12
3.	MARCO TEÓRICO	12
4.	DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	14

5.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	16
5.1.	Objetivo General:	16
5.2.	Objetivos Específicos:	17
5.3.	Plan de Acción:	18
5.4.	Diagrama de Gantt:	20
5.5.	Cash Flow:	20
6.	CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	22
6.1.	Conclusión:	22
6.2.	Recomendaciones:	23
7.	REFERENCIAS:	24
8.	ANEXOS	26

1. INTRODUCCIÓN

Este reporte de caso desarrolla un plan estratégico de diferenciación para la empresa Naranja X, donde el objetivo es realizar un desarrollo de producto para poder captar nuevos clientes, principalmente en las grandes ciudades donde predominan las Fintech. Para este desarrollo se utilizará como herramienta una IA para analizar el consumo de los usuarios y poder ofrecerles planes de financiación y descuentos en tiempo real, sumado a una geolocalización para hacer más personalizada la experiencia.

Naranja X, nació en 1985 en Córdoba, como la Tarjeta que identificaba a las cuentas corrientes de la casa de deportes "Salto 96", y por su característico color, la gente los comenzó a llamar "Tarjeta Naranja". En 1995 se lograron una sociedad accionaria con el banco Galicia, permitiéndoles expandirse geográficamente y ofrecer nuevos planes y servicios financieros, luego al concretar una alianza con Visa, MasterCard y American Express lograron ser uno de los líderes en el mercado de crédito al consumo.

En la actualidad Naranja X ha ido perdiendo terreno frente a las Fintech que hoy predominan en el mercado, y que están mejor posicionadas en las grandes ciudades, como Buenos Aires, esto ocurrió debido a las propuestas de digitalización, personalización y servicios que Naranja no ofrecía anteriormente. Por esta razón para competir en el mercado, Naranja, decidió lanzar su aplicación móvil "Naranja X" la cuál es una billetera virtual que imita a las de la competencia en un esfuerzo por incursionar en el mundo de las Fintech.

Observando los datos obtenidos a través del análisis de situación con los estudios del macro entorno, del micro entorno, el análisis interno y el del mercado, la propuesta para Naranja X es que se realice una estrategia de diferenciación, basada e impulsada en la disrupción tecnológica. Lo que se va a desarrollar es, dentro de la aplicación de Naranja X, una inteligencia artificial (IA) la cual analice los hábitos de consumo de los clientes y ofrezca planes de financiación o descuentos personalizados en tiempo real, utilizando la geolocalización. Esta propuesta es algo que su competencia aún no ha implementado y podría ser la ventana a una oportunidad para poder empezar a tomar fuerza en un segmento demográfico donde nunca fue relevante que es la provincia de Buenos Aires. Dicha provincia es tan importante porque comprende entre el 35% y 45% de todas las billeteras virtuales del país, y constituye entre el 40% y 50% del consumo del país, por lo que tomar fuerza y porción de esta provincia significaría un gran crecimiento para la empresa.

Hoy en día las aplicaciones "Clash" y "Promi" están utilizando este método de recolección de datos con IA para ofrecer sus servicios, por un lado, Promi utiliza IA para

recolectar datos como historial de transacciones, vistas de página, URL de referencia y tipo de dispositivo, con el fin de predecir la sensibilidad al precio de los clientes y ajustar descuentos en tiempo real. Y Clash es una aplicación móvil diseñada para ayudar a los usuarios a encontrar y aprovechar descuentos y promociones de diversos comercios, bancos y membresías a través de la geolocalización

La aplicación a imitar es Klarna, que usa la IA para personalizar planes de financiación, basándose en historial de pagos y capacidad crediticia, recomendando en la app productos o servicios según patrones de compra.

2. ANALISIS DE SITUACIÓN:

2.1. Macroentorno (PESTEL):

2.1.1. Factor Político:

Diversas fuentes estiman que, en 2025, Argentina proyecta una estabilidad relativa tras los ajustes fiscales implementados por el gobierno nacional, con un superávit fiscal primario del 1.7% del PIB en 2024 y un equilibrio fiscal proyectado para 2025 mediante una regla de compensación de ingresos y gastos (El Economista, 2024a; UFM Reform Watch, 2024; Expansión, 2024a).

La reunión entre Javier Milei y Elon Musk refleja un esfuerzo por fortalecer las relaciones bilaterales entre Argentina y Estados Unidos, en la que Musk ejerce un rol de asesor clave para la relación entre Trump y Milei. (Infobae, 2025a)

2.1.2. Factor Económico:

La economía argentina para 2025 se espera que crezca entre un 5.5% y un 6%, gracias al impulso del consumo, la inversión y las exportaciones, después de haber sufrido una contracción del 3.8% en 2024 (Infobae, 2025b; Expansión, 2024b).

La inteligencia artificial está teniendo un impacto económico notable. Por ejemplo, herramientas como las billeteras virtuales emplean algoritmos que pueden ofrecer rendimientos competitivos de hasta el 33%. Esto podría impulsar su adopción en Argentina (El Cronista, 2025b).

2.1.3. Factor Social:

La inteligencia artificial está cambiando las costumbres de la gente, sobre todo en los jóvenes, quienes están usando mucho las plataformas digitales tecnologías de IA, tipo chatbots, para gestionar sus actividades diarias (El Cronista, 2024).

Por otro lado, un estudio de la ONU calcula que la IA podría afectar al 40% de los trabajos en todo el mundo en los próximos diez años, lo cual preocupa en Argentina, donde el

trabajo informal es alto (40%), y esto podría agrandar la diferencia entre ricos y pobres si no se crean políticas de capacitación (Euronews, 2025).

2.1.4. Factor Tecnológico:

Según un reporte de Stanford (Nature, 2025), la rivalidad mundial en el terreno de la IA se ha vuelto más intensa, y en 2024 han surgido modelos más compactos y con mayor rendimiento. Además, las capacidades entre los modelos líderes se han equiparado.

Sin embargo, la integración de la IA en sectores como la atención al cliente o la logística brinda la posibilidad de potenciar la eficacia operativa, siempre y cuando se resuelvan los problemas de ciberseguridad, considerando el auge de los fraudes digitales (El Cronista, 2025b).

2.1.5. Factor Ecológico:

En 2025, en Argentina los temas relacionados al medio ambiente muestran una demanda social cada vez mayor por lo ecológico, así que las empresas sienten la presión de ser más ecológicas (El Economista, 2024b).

La IA influye mucho en esta decisión, ya que para realizar algunas de sus funciones necesita muchos recursos. Como crear imágenes con IA, como las de estilo Ghibli que están de moda, gasta mucha energía y agua por los centros de datos que mantienen esto. En Singapur, se calcula que este tipo de peticiones gastan hasta 650,000 litros de agua al mes solo para enfriar computadoras, algo que Argentina podría tener si la IA crece sin normas (Channel NewsAsia, 2025).

2.1.6 Factor Legal:

En el ámbito legal en el país, las leyes de protección de datos se han fortalecido, exigiendo a las empresas que utilicen IA para invertir en ciberseguridad para, de esta manera, cumplir con normativas y evitar sanciones, especialmente tras el aumento de fraudes digitales en Argentina (El Cronista, 2025c).

2.2. Microentorno (5 Fuerzas de Porter):

2.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores en la industria, a pesar de estar en aumento debido a que las empresas dependen de tecnologías más avanzadas para poder innovar tecnológicamente, es "moderado". Y según PYMNTS (2024), esto se manifiesta en que la integración de IA para analizar los hábitos de consumo necesita acceso a algoritmos de

aprendizaje automático y herramientas de procesamiento de datos, como las ofrecidas por Google Cloud o IBM, que están liderando la personalización en retail.

Por su parte, en Argentina, debido a la baja inversión en investigación y desarrollo tecnológico, se limita la oferta local de proveedores, aumentando la dependencia de soluciones extranjeras (Buenos Aires Times, 2025).

2.2.2. Poder de Negociación de los Clientes:

El poder de negociación de los clientes en esta industria es "alto". Esto se debe a que, en Argentina, el 96 % de las personas mayores de 18 años tienen por lo menos una billetera virtual, y en lugares con alta densidad de población como lo es Buenos Aires, la adopción entre personas de 25 a 34 años es de 76 %, mostrando una fuerte base de usuarios exigentes y acostumbrados a las opciones digitales, permitiéndoles comparar con otras alternativas (Chambers and Partners, 2025).

2.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores:

La amenaza que representan los nuevos competidores en el ámbito del crédito al consumo se considera "baja". Pero la IA y el análisis de datos en tiempo real, reducen las barreras de entrada al permitir a startups ofrecer servicios innovadores sin necesidad de una infraestructura física extensa (PYMNTS, 2024).

Por otro lado, El acceso a capital de riesgo para empresas de IA en el sector Fintech ha aumentado, con inversiones globales de más de \$100 mil millones de dólares en 2024, de los cuales \$17 mil millones se destinaron a Fintech y con una proyección de \$70 mil millones de dólares (JDSupra, 2025).

2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutos:

El riesgo que representan los productos sustitutos de la industria Fintech es "moderado", esto es gracias a la digitalización y el avance hacia las nuevas formas de consumo.

Según el diario *qpasó* (2025), en el último trimestre de 2024 el uso del efectivo tomó fuerza nuevamente en algunos segmentos, plasmando un incremento del 2% en transacciones en efectivo, esto se debe a la desconfianza hacia las plataformas digitales tras el aumento de fraudes.

2.2.5. Rivalidad entre Competidores:

La rivalidad entre los competidores de la industria es "alta" ya que este mercado está sufriendo una saturación significativa. En 2024, las Fintech representaron el 5.2% de los depósitos del sector privado, un aumento grande, comparado con el 2.58% del 2023, reflejando

una mayor competencia por atraer nuevos clientes (BCRA, 2024, citado en Chambers and Partners, 2025).

La integración de la IA para ofrecer servicios personalizados intensifica esta rivalidad, ya que la utilización de esta herramienta para mejorar la experiencia de compra, ya se está probando a nivel global y llevando a cabo por empresas como Klarna (PYMNTS, 2024).

2.3.Análisis interno (Cadena de Valor)

2.3.1. Actividades Primarias:

2.3.1.1.Logística de Entrada:

Naranja X procesa y gestiona datos de más de 5.5 millones de usuarios en su aplicación, validando las identidades a través de imágenes de DNI y Selfies (para el reconocimiento facial), es por esto que necesita de una fuerte infraestructura tecnológica para procesar datos de manera eficiente (Ámbito Financiero 2024). Pero sigue dependiendo de proveedores externos para todo lo que es ciberseguridad y las tecnologías de IA, esto es debido a que la inversión local en I+D es muy escasa (Buenos Aires Times, 2025).

2.3.1.2.Operaciones:

La empresa emite y gestiona más de 9.1 millones de tarjetas (crédito y débito) con tecnología chip y contactless, mejorando la seguridad y la experiencia del usuario (Ámbito Financiero 2024). La empresa ofrece planes de financiación (Plan Z, Pago Flex), préstamos y una cuenta remunerada con una Tasa Nominal Anual (TNA) del 29%, generando rendimientos diarios para los clientes (Naranja X, 2025).

2.3.1.3.Logística de Salida:

Naranja presta sus servicios mediante su aplicación, que se encuentra disponible tanto para iOS, como para Android y también a través de una red de más de 150 sucursales, y a su vez permite extracciones de dinero en cajeros automáticos (Red Link, Banelco) y comercios amigos mediante Extra Cash, ampliando su accesibilidad (Naranja X, 2024).

2.3.1.4.Marketing y Ventas:

Con más de 200,000 comercios amigos, Naranja se destaca por sus descuentos y por la posibilidad de financiar compras en cuotas sin interés (LinkedIn Naranja X, s/f). Su ingreso al mercado financiero se interpone en la competencia de más de 350 Fintech en toda la Argentina, de las cuales el 35% se encuentra considerando implementar servicios de IA en 2025 (Galileo Financial Technologies, 2025).

2.3.1.5.Servicio:

La atención al cliente de Naranja se desarrolla a través de la app, por teléfono y desde las sucursales físicas, permitiendo la simulación de préstamos, la consulta de resúmenes y la activación de tasas. Ahora bien, son los fraudes digitales y las tasas de préstamos vistas como excesivas las que inciden en la satisfacción (El cronista, 2025d).

2.3.2. Actividades de Apoyo:

2.3.2.1. Infraestructura de la Empresa:

Gracias al respaldo del Grupo Financiero Galicia, Naranja X presenta centros de desarrollo en Córdoba y Buenos Aires, soportando 15.5 millones de operaciones por mes (Ámbito financiero, 2024b). La gestión de los riesgos y el cumplimiento regulatorio, en un marco regulatorio muy estricto proveniente del BCRA, son vitales para su funcionamiento (Chambers and Partners, 2025).

2.3.2.2. Gestión de Recursos Humanos:

Naranja X hace una inversión y un trabajo de formación en talento en distintas áreas como finanzas, tecnología y la parte de servicio al cliente. Puestos como CIO (Director de Tecnología de la Información) o Head of Product (Jefe de Producto) son fundamentales para el liderazgo que necesita la empresa para su innovación, pero hay competencia en el mercado por los profesionales de IA y ciberseguridad en un mercado con más de 350 Fintech (Ámbito, 2025a).

2.3.2.3. Desarrollo Tecnológico:

Para La IA aplicada a personalizar planes y descuentos, más blockchain para la seguridad, permiten que esa compañía esté vigente a tendencias globales (Ámbito, 2024) Según Ámbito (2025a), la IA generativa y el aprendizaje automático son esenciales para roles como el CAIO (director de inteligencia artificial), que puede liderar el desarrollo de algoritmos para analizar patrones de consumo y ofrecer recomendaciones personalizadas, como descuentos en tiempo real durante compras online, que alcanzaron \$1.4 billones de pesos en 2024 (El Cronista, 2025a).

2.3.2.4. Abastecimiento:

Naranja X se hace con tecnología y talento, así como con servicios financieros, que en muchas ocasiones es provista por extranjeros porque la inversión local en I+D es muy escasa (Buenos Aires Times, 2025). La exigencia de herramientas aplicadas en IA para la personalización de los servicios (algoritmos de aprendizaje automático) y la inflación que incrementa los costos, requieren buenas estrategias de negociación con los proveedores de tecnología (Ámbito, 2025).

2.4.Análisis de Mercado:

2.4.1. Tamaño y crecimiento:

En Argentina la industria Fintech muestra un gran crecimiento, consolidándose como uno de los mercados más diversificados de Latinoamérica. Según Galileo Financial Technologies (GFT, 2025), a partir de una tasa de crecimiento anual del 15.3% desde 2020, en 2024 se registraron 383 Fintech con sede en Argentina, un aumento de 40 respecto a 2023.

Las inversiones en Fintech argentinas superaron los \$1.1 mil millones de dólares en 2024, con un 22% destinado a soluciones impulsadas por IA, como personalización y evaluación de riesgos (Natlawreview, 2025). Se proyecta que el mercado Fintech crezca un 18% en 2025, alcanzando un valor de \$450 mil millones de pesos, impulsado por la demanda de servicios digitales y regulaciones favorables (El Cronista, 2025a). La propuesta de IA tiene un mercado potencial de 36.8 millones de usuarios de pagos digitales proyectados para 2028, de los cuales 25.1 millones son activos mensuales en 2025 (Statista, 2025).

2.4.2. Segmentación:

La industria de las Fintech en Argentina tiene diferentes segmentos, estos son, por tipo de servicio, por demografía y por ubicación geográfica. En las principales categorías encontramos los pagos digitales, con el 48% del mercado, préstamos con el 22%, las inversiones el 18% y los seguros con un 12% (GFT, 2025).

Demográficamente en la ciudad de Buenos Aires, donde se encuentra la mayor densidad poblacional del país, el 96 % de las personas mayores de 18 años tienen por lo menos una billetera virtual (Chambers and Partners, 2025). Y este grupo, que representa el 65% de las transacciones digitales (15.3 millones de usuarios), valora la personalización y la rapidez; el 74% de estos consumidores estaría dispuesto a adoptar servicios Fintech con IA para recomendaciones financieras (PYMNTS, 2024)

2.4.3. Tendencias:

En Argentina la industria Fintech está marcada por varias tendencias.

Primero está la tendencia de la adopción de IA, la cual está transformando los servicios Fintech, con las aplicaciones en personalización, la detección de fraudes (logrando reducir pérdidas por \$15 mil millones en 2024) y la evaluación de riesgos crediticios (PYMNTS, 2024).

También está la tendencia de colaboración Fintech-Bancos, la cual creció un 30% en 2024, esta unión permitió a los bancos recuperar terreno en los servicios digitales, y a las Fintech poder llegar a nuevos clientes. (GFT, 2025).

Y una de las más relevantes en la actualidad es la de ciberseguridad, donde en 2024 los fraudes digitales afectaron al 9% de los usuarios Fintech, esto provocó que el costo promedio por el robo de información supere los \$14.82 millones. Aumentando la demanda de soluciones seguras (El Cronista, 2025c).

Estas tendencias sugieren que la aplicación de IA debe combinar personalización avanzada con medidas de seguridad complejas para poder competir en un mercado que valora tanto la innovación como la confianza.

2.4.4. Oportunidades y Desafíos:

La industria Fintech en Argentina ofrece oportunidades para el desarrollo de una IA que personalice para sus usuarios un sistema de financiación y descuentos en tiempo real, con 25.1 millones de usuarios activos y un 74% de jóvenes dispuestos a usar IA para servicios personalizados (Chambers and Partners, 2025; PYMNTS, 2024). Sumado a esto, las ventas online, con \$1.4 mil millones en 2024, y las regulaciones del BCRA favorecen la innovación, como la cooperación entre Bancos-Fintech (Chambers and Partners, 2025).

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la inflación y el aumento del 2% en transacciones en efectivo en el último trimestre de 2024 limitan la adopción digital (El Cronista, 2025), mientras que el robo de datos personales y los fraudes que afectan al 9% de los usuarios, que exigen fuertes inversiones en ciberseguridad (IBM Security, 2024). Sumado a que la competencia de las 383 Fintech y la dependencia de proveedores extranjeros por baja inversión en I+D, intensifican los desafíos (GFT, 2025).

3. MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica puede definirse como el proceso a través del cual una organización define cómo se va a conseguir una ventaja competitiva sostenible en su actividad concreta. Para Porter, “la esencia de la estrategia está en elegir qué no hacer”, es decir, Una estrategia será verdaderamente eficaz cuando esté diseñada para alcanzar una posición distintiva en el mercado, construida a partir de actividades que la diferencien claramente de sus competidores. En este sentido, *“la estrategia es más que una simple reacción al entorno, es la propuesta de valor que se define, es la toma de unas decisiones coherentes encaminadas hacia la continuación de esa posición competitiva en el tiempo”* (Porter, 1996).

Sin embargo, La planificación estratégica tampoco hay que entenderla solo como un ejercicio racional y lineal, ya que también implica la combinación de análisis, intuición y

aprendizaje. Desde este punto de vista, la estrategia no es solo la que se formula de forma deliberada, sino que la estrategia puede emerger de un proceso continuo de cambio a medida que van cambiando las condiciones del entorno. (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2005).

Dentro de la definición del marco estratégico, uno de los aspectos más destacados es la elección de la ventaja competitiva. En este sentido, Michael Porter sugiere la estrategia de diferenciación, que consiste en ofrecer un producto o servicio percibido o clasificado por el cliente como distinto o diferente de la competencia, ya sea en calidad, diseño, tecnología, atención al cliente o la imagen de marca (Porter, 1985).

Para lograr la diferenciación deseada, Johnson, Scholes y Whittington (2017) señalan la importancia de una buena comprensión del mercado objetivo y de las necesidades de los consumidores. Además, tienen claro que toda la organización debe ayudar a reforzar esa propuesta de valor diferencial. De nada sirve tener un producto diferenciado, si todas las actividades no están alineadas con esa estrategia.

Además de la diferenciación, las organizaciones pueden optar por estrategias de crecimiento como la penetración de mercado, que consista en aumentar la cuota de mercado del negocio en un mercado existente con productos existentes, buscando incrementar el consumo, atraer clientes o captar consumidores del segmento objetivo (Kotler y Keller, 2016).

Según A.M. Ansoff (1957) a través de su matriz de estrategias de crecimiento, la penetración del mercado es la opción menos arriesgada, dado que no se debe explorar nuevos productos ni nuevos mercados. Se trata de afianzar la posición del negocio a través de acciones como promociones agresivas, modificaciones en la distribución o cambios de precios con el objetivo de aumentar la cuota de mercado.

La forma de poner en práctica estas estrategias hoy en día se ve favorecida por la aparición de tecnologías como el big data, que facilita a las empresas la posibilidad de manejar y analizar la gran cantidad de datos existentes y extraer a partir de ellos el conocimiento requerido para la toma de decisiones (Xolalpa Pérez, 2024). Según Gandomi y Haider (2021) el big data tiene valor no solo por su volumen sino por poder ser procesado mediante herramientas analíticas como la inteligencia artificial, el machine learning y el análisis predictivo, que permiten predecir tendencias, personalizar los servicios y mejorar la mejora de los procesos internos.

Siguiendo esta línea está a la geolocalización, como una parte esencial de los sistemas de información geográfica (SIG), es un aspecto que aporta valor al poder recoger y analizar datos espaciales con un alto grado de precisión (Buzai, Humacata & Principi, 2019). Según Li, Dragicevic y Veenendaal (2021), de este modo sería factible la toma de decisiones situadas

geográficamente, que son elementos fundamentales en aspectos como el transporte, el comercio electrónico o la salud pública.

Por último, la personalización basada en inteligencia artificial es una evolución significativa en el modo de interactuar de las organizaciones con el cliente. Esta tecnología permite personalizar los productos, los servicios o los contenidos en tiempo real en función de las preferencias y los hábitos de uso y comportamiento de los usuarios (Dwivedi et al., 2021). Tal como exponen Kumar, Ramachandran y Budree (2020), la IA procesa la información obtenida de múltiples fuentes (historiales de navegación, compras, redes sociales, localización) para predecir necesidades y ofrecer recomendaciones personalizadas, lo que permite mejorar la experiencia del cliente y la efectividad organizacional.

4. DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

La compañía Naranja X ha dejado ver cómo, a pesar de su fuerte recorrido en el mercado financiero argentino, se encuentra en una posición de debilidad frente a las Fintech emergentes en las principales ciudades, como Buenos Aires. Esta pérdida de fuerza o posición de mercado se entiende por la falta de soluciones tecnológicas del tipo de vanguardia que integran IA, personalización en tiempo real, geolocalización para enriquecer a su vez la experiencia del consumidor y diferenciar la propuesta.

El crecimiento o la recuperación de la cuota de mercado en la provincia de Buenos Aires es fundamental, puesto que la misma concentra entre el 35 % y el 45 % de todas las billeteras virtuales, así como entre el 40 % y el 50 % del consumo a nivel nacional. Por otra parte, la intensa competencia (al menos 383 Fintech registradas en Argentina en el año 2024) también instiga a Naranja X a innovar, sabiendo que muchas de estas startups están empleando IA para la personalización de los servicios y anticipar las necesidades de los clientes. Finalmente, existe una necesidad clara de los usuarios: el 74 % de los consumidores de Buenos Aires están dispuestos a utilizar servicios Fintech que hagan uso de IA y geolocalización para ofrecer recomendaciones personalizadas a partir de sus hábitos de consumo.

Con respecto a la penetración de mercado, se halla que las grandes ciudades argentinas, como Buenos Aires, Córdoba y Rosario, son por un lado núcleos de alta adopción tecnológica y por otro lado generan un ecosistema diferente, más dinámico e innovador. En concreto, Buenos Aires, no solo es la ciudad que concentra el mayor porcentaje del consumo nacional, sino que también es la ciudad que agrupa al mayor número de actores del sector Fintech. Todo

esto llevó a que el público sea más exigente y tenga expectativas muy altas con respecto a la digitalización y la personalización de servicios. La carencia de una oferta innovadora en estas ciudades significa que Naranja X no está aprovechando las oportunidades que proporciona el mercado más activo y más rentable del país.

“La estrategia planteada combina inteligencia artificial, personalización en tiempo real y geolocalización, apoyándose en el diagnóstico realizado y en los conceptos desarrollados en el marco teórico. En primer lugar, Naranja X puede aprovechar su infraestructura tecnológica y su asociación con el Grupo Financiero Galicia para desarrollar internamente (o con socios estratégicos) un motor de IA capaz de inferir patrones de consumo y situar la oferta con base en la posición geográfica que tenga cada usuario. Este enfoque de estudio muestra cierta coherencia con la definición misma de estrategia de diferenciación y responde de manera directa a los hallazgos generados a partir del análisis PESTEL y del modelo de las 5 fuerzas de Porter enfrentando la elevada rivalidad y el poder de negociación de los consumidores.

Implementar personalización avanzada no solo facilita una segmentación más flexible de los usuarios, sino que también va a permitir adaptar los planes y promociones en función de sus hábitos y ubicaciones en tiempo real. Al mismo tiempo, se irán creando geocercas para disparar notificaciones, lo que dará cuenta de una ventaja competitiva sostenida, ya que pocos competidores locales implementan este tipo de mecanismo.

Sin embargo, esta propuesta conlleva implicaciones relevantes: primero, la necesidad de incrementar la inversión en I+D y de formar expertos en áreas específicas, lo que puede estar limitado por la baja inversión local y por la dependencia de proveedores externos; segundo, la recolección de datos en tiempo real y la geolocalización acarrearán cuestiones de protección de la privacidad y de cumplimiento con la normativa, por lo que será necesario poner en marcha un trabajo de precisión que garantice el respeto a las leyes que regulan la privacidad de datos.

En resumen de lo que se desarrolló, el diagnóstico confirma que la empresa no ha tenido oferta tecnológica puntual, lo que ha impactado negativamente en su competitividad; adoptar una estrategia de diferenciación a partir de inteligencia artificial, personalización y geolocalización, no solamente resuelve el problema en cuestión, sino que lleva a la empresa a estar al frente del mercado de las Fintech en Argentina.

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Este proyecto tiene como finalidad implementar una estrategia de diferenciación basada en inteligencia artificial, personalización en tiempo real y geolocalización, con el objetivo de incrementar en un 20 % la participación en el mercado Fintech en Buenos Aires para diciembre de 2028. A partir del diagnóstico realizado anteriormente, se identificó que Buenos Aires concentra entre el 35 % y el 45 % de todas las billeteras virtuales del país, y cerca del 50 % del consumo total nacional. Esta concentración, junto con la alta exigencia de los usuarios, hace que Naranja X deba innovar para poder crecer en este mercado tan competitivo como el de las Fintech

El proyecto se va a llevar a cabo mediante un enfoque híbrido en tres etapas, durante cada etapa se priorizará el trabajo entre las áreas de Tecnología, Marketing, Comercial, Finanzas, Producto y Recursos Humanos.

5.1.Objetivo General:

“Incrementar en 80,000 la cantidad de usuarios activos de Naranja X en el mercado de las Fintech en Buenos Aires antes de enero de 2029, generando un beneficio estimado de 6.400 millones de pesos anuales mediante la implementación de una estrategia de diferenciación basada en inteligencia artificial, personalización en tiempo real y geolocalización.”

Justificación:

El objetivo de incrementar en 80 mil la cantidad de usuarios activos en el mercado Fintech de Buenos Aires para enero de 2029 se apoya en el hecho de que Naranja X se vea forzada a tener presencia en la zona donde existe la mayor concentración de consumo y de usuarios digitales del país. Sabiendo que el nivel de competencia es alto y de que el público objetivo es exigente, la diferenciación basada en inteligencia artificial, personalización en tiempo real y la geolocalización le representa a naranja una gran posibilidad de captar nuevos clientes, aumentar el uso de productos financieros propios y generar ingresos a partir de incrementar las transacciones, colocaciones (la geolocalización) y las alianzas con los comercios, permitiendo ofrecer servicios financieros a medida en función de los hábitos de los clientes. Por otro lado, alcanzar dicho objetivo implicaría una ganancia financiera esperada de 6.400 millones de pesos al año, permitiendo validar la viabilidad y la rentabilidad esperada.

5.2.Objetivos Específicos:

Objetivo 1:

“Desarrollar e implementar un sistema de inteligencia artificial, para diciembre de 2027.”

Justificación:

Este objetivo busca que Naranja X integre inteligencia artificial de manera progresiva. En una primera etapa se prioriza obtener resultados rápidos, pero sin perder de vista la necesidad de desarrollar un desarrollo interno. La integración inicial de un motor externo para obtener resultados rápidos y así validar el enfoque de personalización con inteligencia artificial será el punto de partida. A la par, se va a desarrollar un equipo interno de especialistas en IA, MLOps y ciencia de datos, que asegurará que esta dependencia de tecnología externa vaya perdiendo peso en el tiempo. Finalmente, el desarrollo de una beta del motor propio para el mes de diciembre de 2027 permitirá contar con un producto centrado en las necesidades de los usuarios y en línea con el modelo de negocio. Esto permitirá a Naranja X diferenciarse de su competencia, incrementar su participación en el mercado y mejorar su rentabilidad a través de experiencias de usuario personalizadas, que sean eficientes y dinámicas.

Objetivo 2:

“Establecer convenios comerciales con al menos 500 nuevos comercios geolocalizados en Buenos Aires antes de diciembre de 2027, a través de campañas geolocalizadas en redes sociales, alianzas con cámaras comerciales y eventos promocionales.”

Justificación:

Establecer convenios con 500 nuevos comercios de manera geolocalizada permitiría extender la red local de beneficios y aumentar la relevancia de Naranja X en Buenos Aires. Se espera que esta estrategia incremente el atractivo de la app para los usuarios, al ofrecer beneficios más relevantes según su ubicación y perfil. Esto podría traducirse en una experiencia de uso más útil y personalizada, lo que reforzaría la fidelidad a la plataforma. Esto, sumado a la combinación de campañas digitales, alianzas institucionales y eventos promocionales que generan la apertura de una base comercial amplia, que es clave para impulsar la personalización y generar ingresos por transacciones, va a posicionar y diferenciar a la empresa de otros competidores.

Objetivo 3:

“Alcanzar un crecimiento anual promedio del 5% en la cantidad de usuarios nuevos dentro de la aplicación de Naranja X en Buenos Aires entre 2026 y 2028, a través de campañas segmentadas en redes sociales, un programa de referidos y optimización de la experiencia del usuario.”

Justificación:

Alcanzar un crecimiento anual promedio del 5% en la incorporación de nuevos usuarios va a permitir afianzar el engagement y la fidelización en un contexto extremadamente competitivo como Buenos Aires. Este crecimiento sostenido refleja el éxito de las estrategias para la adquisición y la retención de usuarios, como campañas segmentadas, referidos y ciertas mejoras en la experiencia del usuario. Al aumentar el uso frecuente de la app, se incrementan las oportunidades de monetización a partir de las transacciones, financiación y descuentos personalizados, contribuyendo directamente a la generación de ingresos y a su vez al cumplimiento del objetivo general.

5.3.Plan de Acción:

A continuación, se detallará el plan de acción con el costo de cada una de las acciones, y estará dividido por cada objetivo específico:

Objetivo 1

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos Físicos	Recursos Económicos ARS	Anexo
Selección del proveedor (AWS/Google)	Ene-26	Ene-26	Tecnología	Documentación técnica	\$ 1.000.000,00	4
Contratación y configuración inicial	Ene-26	Feb-26	Tecnología + Legales	Servidores, panel de control	\$ 144.000.000,00	15;16
Integración con app y base de datos	Feb-26	May-26	Tecnología	Infraestructura backend	\$ 120.000.000,00	3
Testing en entorno controlado	May-26	Jun-26	QA y Producto	Entorno de staging	\$ 24.000.000,00	6
Despliegue MVP en Buenos Aires	Jun-26	Jul-26	Tecnología	App Naranja X	\$ 72.000.000,00	7
Definición de perfiles y presupuesto	Jul-26	Ago-26	RRHH + CTO	Manual de puestos	\$ 6.000.000,00	8
Proceso de reclutamiento y selección	Ago-26	Dic-26	RRHH	Plataforma de reclutamiento	\$ 30.000.000,00	8
Equipamiento y licencias del equipo técnico	Nov-26	Mar-27	Tecnología	Estaciones de trabajo, licencias	\$ 288.000.000,00	17;18
Diseño del motor y estructura de datos	Abr-27	Jun-27	Data Science Team	Servidores internos, diagramas técnicos	\$ 36.000.000,00	9
Sueldos y cargas del equipo técnico	Abr-27	Dic-28	Tecnología + Administración	RRHH, oficinas, herramientas colaborativas	\$ 421.500.000,00	14
Entrenamiento con datos reales	Jun-27	Ago-27	IA Interna + MLOps	Set de datos y cloud	\$ 72.000.000,00	3;10
Testing y evaluación comparativa	Ago-27	Oct-27	QA + Producto	Entorno de staging	\$ 48.000.000,00	11
Ciberseguridad y cumplimiento normativo	Oct-27	Dic-27	Tecnología + Legales	Servidores, firewalls, informes legales	\$ 35.000.000,00	12;13
Despliegue del beta en producción	Dic-27	Ene-28	Tecnología	App Naranja X	\$ 144.000.000,00	7

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 2

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos Físicos	Recursos Económicos ARS	Anexo
Identificación de zonas comerciales prioritarias	Ene-26	Feb-26	Alianzas Estratégicas	App Naranja, mapas geográficos	\$ 2.000.000,00	1
Diseño del plan de beneficios para comercios	Feb-26	Mar-26	Alianzas Estratégicas + Marketing	Manual de convenios	\$ 9.600.000,00	19
Contacto y prospección de comercios	Mar-26	Mar-27	Alianzas Estratégicas	Oficina comercial, CRM	\$ 31.800.000,00	2
Firma de convenios y carga en el sistema	Abr-26	Dic-27	Comercial	Plataforma app, soporte legal	\$ 46.200.000,00	1
Activación de promociones y seguimiento	Jul-26	Dic-27	Marketing	App, módulo de promociones	\$ 26.400.000,00	5

Fuente: Elaboración propia

Objetivo 3

Descripción	Inicio	Fin	Responsable	Recursos Físicos	Recursos Económicos ARS	Anexo
Diseño de campañas de marketing personalizado	Dic-25	Mar-26	Marketing Digital	App + CRM	\$ 24.000.000,00	19
Activación de notificaciones IA + promociones	Abr-26	Dic-28	Producto + Marketing	App, dashboard de IA	\$ 48.000.000,00	19
Incentivos por recurrencia (cashback, descuentos)	May-26	Dic-28	Comercial + Finanzas	App Naranja X	\$ 120.000.000,00	20
Análisis de uso y mejoras de UX	Ene-26	Dic-28	UX Team + Data	Paneles de métricas	\$ 168.000.000,00	20

Fuente: Elaboración propia

Valor tipo de cambio dólar: 1USD = 1200ARS

Presupuesto:

El presupuesto asignado a este proyecto contempla los recursos necesarios para implementar de manera efectiva una estrategia de diferenciación basada en inteligencia artificial, personalización en tiempo real y geolocalización dentro de la app de Naranja X. Está organizado en torno a cuatro grandes áreas que resultan fundamentales para alcanzar el objetivo general.

Primero, se incluye la contratación e integración de un motor externo de inteligencia artificial durante los dos primeros años. Esta solución permitirá activar recomendaciones personalizadas y promociones geolocalizadas desde una etapa temprana del proyecto. Además, al integrarlo con la aplicación y el desarrollo de funcionalidades como geocercas y notificaciones inteligentes, se activarán las promociones en función del comportamiento y la ubicación de cada usuario.

Para poder cumplir con los objetivos, se contempla la conformación de un equipo interno especializado en ciencia de datos, MLOps e inteligencia artificial, que tendrá a cargo la creación del motor de IA propio. Para ello, se incluye el presupuesto destinado a salarios, infraestructura técnica, herramientas de desarrollo y entrenamiento de modelos. Esta inversión va a permitir que la dependencia externa de Naranja X desaparezca, asegurando la propiedad tecnológica.

También se consideran las campañas de retención y atracción de usuarios, enfocándose en la recurrencia, las promociones relevantes y el aumento en el uso de los productos financieros propios, dinamizando la app y generando fuentes de ingresos a través de las alianzas con los comercios geolocalizados.

Por último, se incorporan medidas de ciberseguridad y cumplimiento normativo para garantizar la integridad y la protección de datos del usuario.

Categoría	Costo Total ARS
Licencias y motor de IA externo	\$ 265.000.000,00
Integración técnica y desarrollo inicial	\$ 102.000.000,00
Formación y operación del equipo interno	\$ 739.500.000,00
Desarrollo y despliegue del motor propio	\$ 300.000.000,00
Campañas de retención y crecimiento de usuarios	\$ 360.000.000,00
Alianzas con comercios y negociación	\$ 116.000.000,00
Ciberseguridad y cumplimiento normativo	\$ 35.000.000,00
TOTAL (2025–2028)	\$ 1.917.500.000,00

Fuente: Elaboración propia

5.4. Diagrama de Gantt:

ACCIONES	2026												2027												2028												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Selección del proveedor (AWS/Google)	■																																				Objetivo 1
Contratación y configuración inicial	■	■																																			Objetivo 2
Integración con app y base de datos		■	■	■	■																																Objetivo 3
Testing en entorno controlado					■	■	■																														
Despliegue MVP en Buenos Aires						■	■	■																													
Definición de perfiles y presupuesto							■	■	■																												
Proceso de reclutamiento y selección								■	■	■	■	■																									
Incorporación del equipo técnico										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Diseño del motor y estructura de datos																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Sueldos y cargas del equipo técnico																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Entrenamiento con datos reales																	■	■	■	■	■	■	■	■													
Testing y evaluación comparativa																		■	■	■	■	■	■	■													
Ciberseguridad y cumplimiento normativo																					■	■	■	■													
Despliegue del beta en producción																						■	■	■													
Identificación de zonas comerciales prioritarias		■	■																																		
Diseño del plan de beneficios para comercios		■	■																																		
Contacto y prospección de comercios			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																									
Firma de convenios y carga en el sistema				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Activación de promociones y seguimiento					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Diseño de campañas de marketing personalizado		■	■																																		
Activación de notificaciones IA + promociones				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Incentivos por recurrencia (cashback, descuentos)					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
Análisis de uso y mejoras de UX					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													

Fuente: Elaboración propia

5.5. Cash Flow:

Para construir el siguiente flujo de fondo se tomaron como referencia los datos de cantidad de clientes aproximada en Buenos Aires y los ingresos y costos por cliente proporcionados por Pedro Martire (asesor de experiencias y ventas) a través de comunicación personal y datos del REM y Statista para la inflación.

Para el análisis del VAN, se consideró una tasa de descuento real en pesos del 17,1% anual, calculada a partir de una tasa nominal del 30% y la tasa de inflación esperada promedio

del 11%, que se estima para los años 2026–2028, estimación que fue obtenida de los datos publicados por el BCRA en su informe mensual del REM. Como tasa nominal se consideró la tasa de política monetaria promedio vigente para el año 2025, en base a los datos oficiales del BCRA.

Nuevos clientes por año	Aumento porcentual anual	Año	Clientes Bs As	Ingresos (en millones de ARS)	Ingresos por cliente anual
0		2025	480.000,00	\$ 38.400.000.000,00	\$ 80.000,00
14000	2,9%	2026	494.000,00	\$ 39.520.000.000,00	
24000	4,9%	2027	518.000,00	\$ 41.440.000.000,00	Costo variable adquisición cliente
42000	8,1%	2028	560.000,00	\$ 44.800.000.000,00	\$ 30.000,00
Conceptos	2025	2026	2027	2028	Costo variable mantenimiento cliente
Ingresos incrementales	\$ 1.120.000.000,00	\$ 1.920.000.000,00	\$ 3.360.000.000,00	\$ 5.000,00	
Efecto inflacionario ingresos	\$ 171.360.000,00	\$ 192.000.000,00	\$ 268.800.000,00		
Ingresos con inflación	\$ 1.291.360.000,00	\$ 2.112.000.000,00	\$ 3.628.800.000,00	Impuesto a las ganancias	
Costo variable	-\$ 490.000.000,00	-\$ 660.000.000,00	-\$ 780.000.000,00	35%	
Efecto inflacionario costos	-\$ 74.970.000,00	-\$ 66.000.000,00	-\$ 62.400.000,00		
Costos con inflación	-\$ 564.970.000,00	-\$ 726.000.000,00	-\$ 842.400.000,00	Tasa de descuento	
Subtotal	\$ 726.390.000,00	\$ 1.386.000.000,00	\$ 2.786.400.000,00	17%	
Impuesto a las ganancias	-\$ 254.236.500,00	-\$ 485.100.000,00	-\$ 975.240.000,00		
Inversión	-\$ 432.600.000,00	-\$ 872.950.000,00	-\$ 190.450.000,00	\$ -	
Capital de trabajo	\$ -	-\$ 180.642.857,00	-\$ 240.857.143,00	Inflacion	Año
Saldo anual	-\$ 432.600.000,00	-\$ 400.796.500,00	\$ 529.807.143,00		0,15 2026
Saldo anual actualizado	-\$ 432.600.000,00	-\$ 342.268.573,87	\$ 386.370.552,66		0,10 2027
Saldo anual actualizado acumulado	-\$ 432.600.000,00	-\$ 774.868.573,87	-\$ 388.498.021,21	\$ 589.443.162,08	0,08 2028
Indicadores	Resultados				
VAN	\$ 589.443.162,08				
TIR	50%				
ROI	136%				
IVAN	\$ 1,36				

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos reflejan una viabilidad financiera del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) de \$ 589.443.162,08 indica que el proyecto generará beneficios. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 50% supera la tasa de descuento utilizada (17,1%), lo cual confirma la conveniencia de llevar adelante la inversión.

Además, el Retorno sobre la Inversión (ROI) es del 136%, es decir que por cada peso invertido se obtiene una ganancia de 1,36 pesos, mientras que el Índice de Valor Actual Neto (IVAN) de 1,36 reafirma que el proyecto genera \$1,36 por cada \$1 invertido. En resumen, los indicadores y resultados mostrados indican que el beneficio obtenido en comparación a la inversión es positivo.

6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusión:

Al Analizar la capacidad competitiva de Naranja X en el mercado Fintech, principalmente en Buenos Aires, con un análisis del entorno (macro y micro) y el diagnóstico interno y externo de la organización, además de la creación de un marco teórico, se pudieron identificar tanto las debilidades actuales, como las oportunidades capaces de ser utilizadas por la organización mediante el uso de una estrategia de diferenciación basada en la innovación tecnológica.

El estudio demostró que tanto la falta de personalización, la escasa utilización de tecnologías que utilicen la inteligencia artificial, así como una propuesta poco adaptada a los nuevos hábitos digitales han contribuido al retroceso de Naranja X frente a sus competidores, los cuales son en un gran porcentaje las Fintech con propuestas centradas en el usuario. Para dar respuesta a toda esta situación, fue diseñada una estrategia de diferenciación basada en tres ejes: inteligencia artificial, personalización en tiempo real y geolocalización. Estos ejes no sólo se alinean con las tendencias del sector financiero digital, sino que también se adaptan a las preferencias del público objetivo.

El plan de implementación, estructurado en torno a objetivos específicos, contempla tanto la incorporación progresiva de tecnología y el desarrollo de capacidades internas. Se establecen acciones, como la integración inicial de un motor externo de IA, la creación de un grupo especializado interno, el desarrollo de alianzas comerciales geolocalizadas y acciones de marketing que tengan como eje la adquisición y la retención de usuarios. Por otro lado, los indicadores financieros obtenidos (VAN positivo, TIR de 50% y un ROI del 136%) corroboran la rentabilidad y la conveniencia de llevar adelante la inversión propuesta.

En términos estratégicos esta propuesta posicionaría a Naranja X como una organización capaz de innovar desde sus propias capacidades, basándose en su infraestructura, su red de comercios aliados y su experiencia operativa. La adopción de la IA como motor de personalización incrementaría no solamente la satisfacción del cliente, sino que abriría también nuevas fuentes de ingresos a partir de la optimización de la experiencia digital y las alianzas comerciales.

En conclusión, la estrategia planteada constituye una clara oportunidad para que Naranja X pueda recuperar su protagonismo en el entorno de las Fintech, pudiéndose diferenciar no sólo a partir de su trayectoria, sino también por su capacidad de adaptarse a la tecnología y su enfoque centrado en el usuario. A Naranja se le ofrece un camino claro y sólido para poder

recuperar posicionamiento en el mercado más valioso del país actualmente, esto es gracias a la combinación de una planificación estratégica, un enfoque innovador y la viabilidad financiera necesaria.

6.2.Recomendaciones:

A partir del análisis realizado se presentan las siguientes recomendaciones para asegurar la efectividad y sostenibilidad del proyecto:

Se recomienda establecer mecanismos de seguimiento que permitan controlar el avance del proyecto trimestralmente en función de los indicadores clave de desempeño (KPI), para que se puedan realizar cambios, corregir desviaciones y optimizar decisiones estratégicas en función de los resultados reales obtenidos.

Por último, la recomendación sería crear alianzas estratégicas con empresas tecnológicas y comerciantes locales. Las alianzas pueden ayudar en el desarrollo de funcionalidades, mejorar la cobertura territorial sobre el servicio ofrecido y, al mismo tiempo, mejorar la propuesta de valor de Naranja X frente a sus competidores. Una red de socios comerciales, más las herramientas de IA pueden ser una ventaja competitiva difícil de imitar.

7. REFERENCIAS:

- Ámbito. (2024, diciembre 18). *Fintech 2025: Las cinco tendencias que van a revolucionar las finanzas*. <https://n9.cl/1xlpqk>
- Ámbito. (2024b, agosto 22). *Naranja X se destaca como líder entre las tarjetas no bancarias y Fix le mejora la calificación*. <https://n9.cl/m0vrg3>
- Ámbito. (2025a, abril 16). *El futuro de las fintech argentinas y los cuatro perfiles clave para 2025*. <https://n9.cl/1n5xs>
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Banco Central de la República Argentina. (2025). *Principales variables del mercado*. https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp
- Banco Central de la República Argentina. (2025, enero 7). *Relevamiento de expectativas de mercado (REM) – enero 2025*. <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/REM-enero-25.asp>
- Buenos Aires Times. (2025, enero 17). *World Bank forecasts 5% growth for Argentina in 2025*. <https://n9.cl/11c88w>
- Buzai, G. D., Humacata, L. M., & Principi, N. C. (2019). *Análisis espacial y sistemas de información geográfica*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Chambers and Partners. (2025, marzo 24). *Fintech 2025 - Argentina*. <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/fintech-2025/argentina>
- Channel NewsAsia. (2025, abril 4). *Jumping on the Studio Ghibli AI trend? It's costing the planet more than you think*. <https://n9.cl/z864y>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). *Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy*. *International Journal of Information Management*, 57, 101994. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>
- El Cronista. (2024, octubre 31). *Nuevas tasas de Mercado Pago, Naranja X y más billeteras: Cuánto pagan hoy por dejar plata en la cuenta*. <https://n9.cl/5gygj4>
- El Cronista. (2025a, abril 1). *Adiós plazo fijo: Suben las tasas de las billeteras virtuales, ¿quién paga más este martes 1 de abril?* <https://n9.cl/vp9ny8>
- El Cronista. (2025b, abril 7). *¿Argentina está preparada para la disrupción de la IA en la economía?: esto revela un nuevo informe* <https://n9.cl/4u22d>
- El Cronista. (2025c, abril 9). *El desafío digital: Por qué los CEO's deben asumir la ciberseguridad como prioridad*. <https://n9.cl/e8lpb>
- El Economista. (2024a, octubre 21). *Argentina 2025: El clima como factor crítico en la economía*. <https://n9.cl/cynbb>
- El Economista. (2024b, noviembre 29). *Milei revoluciona tres indicadores clave para salvar la economía de Argentina: "El Ave Fénix está desatada"*. <https://n9.cl/mxsdy>
- Euronews. (2025, abril 7). *AI could impact 40 per cent of jobs worldwide in the next decade, UN agency warns*. <https://n9.cl/35hbq>
- Expansión. (2024a, septiembre 16). *Los presupuestos de Javier Milei: Déficit cero y un crecimiento del 5% del PIB*. <https://n9.cl/k3pkj>
- Expansión. (2024b, septiembre 19). *El PIB de Argentina se hunde un 3,4% en el primer semestre completo con Milei al frente del país*. <https://www.expansion.com/economia/2024/09/19/66ebbd4fe5fdea6e698b45a6.html>
- Galileo Financial Technologies. (2025, enero 8). *Why Argentina Is One of LatAm's Most Diversified Fintech Markets*. <https://n9.cl/dgjyf>
- Gandomi, A., & Haider, M. (2021). *Beyond the hype: Big Data concepts, methods, and analytics*. *International Journal of Information Management*, 60, 102331. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102331>

- IBM Security. (2024). *Cost of a data breach report 2024*. (p. 14)
- Infobae. (2025a, febrero 20). *En su primera actividad oficial en Estados Unidos, Javier Milei se reúne con Elon Musk en Maryland*. <https://n9.cl/20931>
- Infobae. (2025b, abril 12). *¿Cuánto crecerá la economía argentina en 2025?: Los riesgos que destaca el FMI y cómo los vincula a las actuales “tensiones comerciales”*. <https://n9.cl/quf7wd>
- JDSupra. (2025, febrero 19). *The State of the Funding Market for AI Companies: A 2024 - 2025 Outlook*. <https://www.jdsupra.com/legalnews/the-state-of-the-funding-market-for-ai-3764736/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases (11th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.
- Kumar, V., Ramachandran, D., & Budree, A. (2020). *Enhancing customer engagement through personalization using artificial intelligence*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1095–1115. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00726-7>
- Li, S., Dragicevic, S., & Veenendaal, B. (2021). *Geospatial big data analytics: Architecture, challenges and applications*. *Computers, Environment and Urban Systems*, 89, 101673. <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2021.101673>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Safari a la estrategia: Un recorrido por la jungla del pensamiento estratégico*. Deusto.
- Naranja X (2024b, marzo 6) *Cómo sacar efectivo en comercios con Naranja X*. https://www.naranjax.com/blog/como-sacar-efectivo-en-comercios-con-naranja-x?utm_source.
- Naranja X (2025, abril 16) *Naranja X lanzó una propuesta de inversión con tasas espectaculares*. <https://www.naranjax.com/blog/cual-es-la-tasa-de-los-frascos-de-naranja-x>.
- Naranja X. (s.f.). *Perfil de LinkedIn*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/naranjax/?originalSubdomain=ar>
- Nature. (2025, abril 9). *AI race in 2025 is tighter than ever before*. <https://www.nature.com/articles/d41586-025-01033-y>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- PYMNTS. (2024, diciembre 23). *Agentic AI and Personalized Shopping Experiences Will Dominate 2025*. <https://n9.cl/kd8db>
- qpasó. (2025, marzo 20). *El PBI rebotó al final de 2024:Cuál es el nuevo piso y el techo con “tasas chinas”*. <https://n9.cl/3eenm6>
- Reform Watch. (2024, noviembre 16). *La motosierra argentina no frena: 10 meses de superávit fiscales*. <https://milenio.ufm.edu/es/2024/superavit-fiscal-de-argentina/>
- Statista. (2024, noviembre 11). *Argentina: tasa de inflación anual 2012–2029*. <https://es.statista.com/estadisticas/1189933/tasa-de-inflacion-argentina/>
- Statista. (2025). *Digital Payments – Argentina*. <https://www.statista.com/outlook/fmo/payments/argentina?currency=USD>
- Xolalpa Páez, M. A. (2024). *La big data, la inteligencia artificial y el gobierno de datos: Impacto en el DO y en la toma de decisiones*. ResearchGate. <https://n9.cl/s71k09>

8. ANEXOS

1.  Buscar empleo por puesto o palabra clave Lugar de trabajo


Buscar empresas Jóvenes profesionales Puestos ejecutivos Salarios Mapa del empleo

← Volver a Salarios pretendidos

Empleos por subáreas

Subárea	Media salarial	Ver empleos
Comercial	\$1.108.888 Basado en 110230 salarios pretendidos	Ver empleos
Comercio Exterior	\$1.528.124 Basado en 487 salarios pretendidos	Ver empleos
Desarrollo de Negocios	\$1.082.658 Basado en 9454 salarios pretendidos	Ver empleos

- **Identificación de zonas comerciales prioritarias:** contratación de un desarrollador de negocios por 2 meses, ARS 2.000.000.
- **Firma de convenios y carga en el sistema:** contratación de dos agentes comercial por 21 meses, ARS 46.200.000

2.  PRODUCTS ▾ BLOG ▾ TOOLS

Los cargos de telecomunicaciones son otro costo variable que varía con los volúmenes de llamadas. Muchos proveedores de servicios de telemarketing informan tarifas que van desde **7 a 10 centavos** por minuto, lo que significa que un aumento en el volumen de llamadas durante una unidad de divulgación de clientes puede conducir a cambios marcados en sus gastos generales. Dichas fluctuaciones requieren una planificación precisa de presupuesto de telemercadeo para mantener una estructura de costos equilibrada.

- **Contacto y prospección de comercios,** promedio de 8,5 centavos de dólar (1USD=1200ARS) trabajando todo el año 14 hs diarias total aproximado de 31.800.000 ARS

3.  Ciudad a ciudad, Argentina en red | Martes, 24 de junio de 2025


INICIO CÓRDOBA ROSARIO CENTRO NORTE LITORAL CUYO PATAGON

Sueldos por especialización:

- **Programador Back-End:** de \$1.100.000 a \$1.550.000
- **Programador en Inteligencia Artificial / Machine Learning:** de \$1.400.000 a \$3.000.000+

- **Integración con app y base de datos:** Con un equipo de 20 personas trabajando 4 meses por ARS 1.500.000. Total, de ARS 120.000.000
- **Entrenamiento con datos reales (IA):** 3 programadores de machine learning con sueldos de ARS 3.000.000 por 3 meses. ARS 27.000.000

4.



Rubro: IT - Arquitectura
Sueldo: \$ 1200000 pesos (Argentina)
 Edad: 32 años


Trabajo:
 Sysadmin, dba, leader, para pyme argentina, es mi segundo periodo en la empresa. tengo 13 años de experiencia general en IT. 2 dias home, osde g familiar, bono anual de 2 sueldos.

¿Bien remunerado?: **20.83%** (5 de 24 votos)

Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.

23/01/2024

Cuánto Gano ... ?



Rubro: IT - Arquitectura
Sueldo: \$ 935000 pesos (Argentina)
 Edad: 39 años

Trabajo:
 Analista de operaciones Sr. Especialista en cloud, muchos conocimientos y experiencia en networking y servidores onprem. Trabajo en empresa nacional de Buenos Aires. Más de 15 años de experiencia en el rubro. 5 años de antigüedad en este puesto. 8h diarias de lunes a viernes. Titulo académico: ingeniero en sistemas


¿Bien remunerado?: **9.09%** (2 de 22 votos)

Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.

20/01/2024

- **Selección del proveedor (AWS vs. Google):** por 1 mes, aproximadamente ARS1.000.000

5.



Rubro: Marketing
Sueldo: \$ 1280000 pesos (Argentina)
 Edad: 28 años


Trabajo:
 Lunes a viernes 8hs diarias, hibrido (2 dias en casa 3 en oficina) - 2 años de experiencia - Hago todo el marketing de la empresa hasta la publicidad, tengo equipo de trabajo - Lic. Comunicacion + cursos de Marketing

¿Bien remunerado?: **71.43%** (5 de 7 votos)

Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.

05/06/2025

- **Activación de promociones y seguimiento:** Implementación de promociones en la app y seguimiento de resultados por el área de Marketing durante 18 meses. Teniendo en cuenta posibles aumentos de sueldos aproximadamente ARS26.400.000

6.  **Rubro: IT - QA / Testing**
Sueldo: \$ 2860000 pesos (Argentina)
 Edad: 30 años


Trabajo:
 LIDER Tecnico , Automation - 5 años experiencia - 15 personas a cargo - Licenciado en tecnologia

¿Bien remunerado?: 92.86 % (13 de 14 votos)

Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.

27/05/2025

- **Testing en entorno controlado:** 4 personas contratadas por 2 meses. Total, ARS 24.000.000

7. **Caso Práctico de Italmod** 

Acerca de Italmod

Dada la obsolescencia que Italmod tenía con su infraestructura on premise, y el uso de un servidor sobredimensionado, con una cantidad de procesamiento mayor a la necesaria, en Italmod decidieron mudarse a la nube de AWS en el que tuvieron un servidor con las mismas características del anterior. Sin embargo, con la asesoría de AWS y de Soluciones Orión, en el que tuvieron un diagnóstico certero, lograron identificar la cantidad de procesamiento necesaria (un cuarto de lo que antes tenían) que se ajusta a su actividad y consiguieron disminuir sus costos significativamente, de 100 mil dólares a 30 mil que trabaja aún mejor que anterior plataforma. En Italmod tienen cuatro servidores AWS (dos Amazon EC2, y dos Amazon S3).

- **Despliegue MVP en Buenos Aires:** Con 2 meses a 30 mil dólares cada uno (60 mil finales), son en total ARS 72.000.000
- **Despliegue de la beta en producción:** Al lanzar la beta propia el costo de infraestructura en esta fase es significativamente mayor que en el MVP. Siguiendo el ejemplo de Italmod, una arquitectura podría costar al menos USD 100.000 o ARS 120.000.000. Se estima un margen de 20% de diferencia de precios ARS 144.000.000

8. **I PROFESIONAL**

Últimas noticias Economía Política Finanzas Impuestos Legales

📈 BITCOIN -0.04% \$104,850.78 📉 ETHEREUM 0.57% \$2,533.89

Cuánto gana un empleado de Recursos Humanos en Argentina en 2025

- **Analista HR: \$1.300.000 - \$3.200.000**
- **Jefe de HR: \$1.900.000 - \$4.200.000**

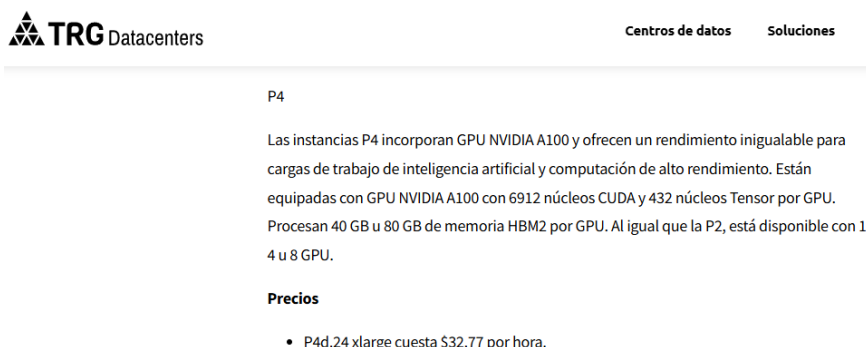
- **Definición de perfiles y presupuesto:** Contratando 1 jefe de RRHH Con un sueldo aproximado de ARS 3.000.000 por 2 meses el total es ARS 6.000.000
- **Proceso de reclutamiento y selección:** Contratando 3 analistas de RRHH, con sueldo de ARS 2.000.000 aproximadamente a 5 meses, nos da un total de ARS 30.000.000

9.



- **Diseño del motor y estructura de datos:** Un analista de datos senior gana 3.7 millones de ARS, un Junior 1.5 millones de ARS al mes, se contratan 2 senior y 3 junior por 3 meses. Total, aproximado de ARS 36.000.000

10.



- **Entrenamiento con datos reales (IA):** Contratación de P4 por 3 meses con 12 horas de funcionamiento diario, total aproximado de ARS 44.000.000

11.



- **Testing y evaluación comparativa:** Aproximadamente un sueldo de 2 millones de ARS al mes por 3 meses a 8 empleados, son en total ARS 48.000.000

12. Cisco L-CSMPR100-4.13-K9

Obtener descuento Consulta a granel y proyecto

Producto	L-CSMPR100-4.13-K9
Descripción del producto	Cisco Security Manager 4.13 Professional-100 Device License
Categoría de servicio	S
Precio global en USD	\$28000.00 Alerta de precio

- **Ciberseguridad y cumplimiento normativo:** Valor firewall empresarial físico con monitoreo incluido USD 280.000, igual a ARS 33.600.000

13.

NUEVOS HONORARIOS SUGERIDOS

Resolución del H. Consejo Directivo
19 de marzo de 2025 (vigencia desde el 25 de marzo de 2025)

HONORARIOS SUGERIDOS POR CONSULTA

Estos valores están vigentes a partir del **25 de Marzo de 2025:**

- > **Consulta virtual:** \$200.000 (pesos doscientos mil).
- > **Consulta oral:** \$250.000 (pesos doscientos cincuenta mil).
- > **Consulta escrita:** \$500.000 (pesos quinientos mil).

- **Ciberseguridad y cumplimiento normativo:** 2 consultas escritas sobre cumplimiento normativo sería ARS 1.000.000

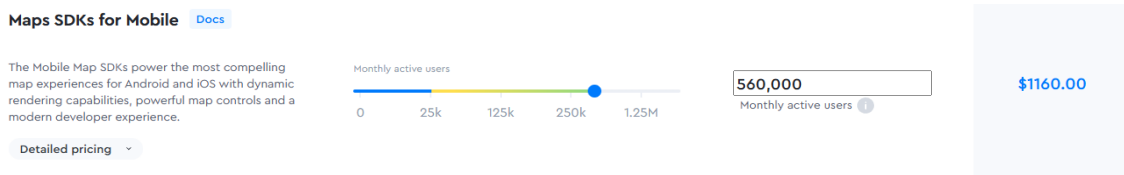
14.



Experiencia	Salario Bruto Promedio (ARS)
Junior (0-2 años)	225.000
Semi Senior (2-5 años)	393.000
Senior (5 años+)	500.000

- **Sueldos y cargas del equipo técnico:** Al contratar a 15 perfiles senior (ARS 500.000 cada uno) y 30 junior (ARS 225.000 cada uno), serían ARS 14.250.000 al mes. Con cargas sociales de aproximadamente 40%, por 21 meses el precio sería de alrededor de ARS 421.500.000

15.



- **Contratación y configuración inicial:** Valor de geolocalización por mes son USD 1.160, a ARS es ARS 1.392.000, por 36 meses ARS 50.112.000

16.



- **Contratación y configuración inicial:** La contratación de las licencias Dataiku por año son USD 26.000, por 3 años y a pesos nos da un total de ARS 93.600.000

17.



SHIPS ON 07/10/2025

This desktop PC will be custom-built after you place your order.

Need a PC sooner?

[Check out our Ready-to-Ship PCs!](#)

Need help? Call 1-888-650-1543

MSRP \$10,876.00

\$6,585.60

- **Equipamiento y licencias del equipo técnico:** 23 computadoras aptas para el desarrollo del software serían USD 149.500 aproximadamente, trasladado a ARS son ARS 179.400.000

18.

Microsoft SQL Server 2022
Enterprise Per Core 2-
License Pack 3-Year
Subscription (Small Business)

\$18,200.00

SKU: 389477

- **Equipamiento y licencias del equipo técnico:** 5 licencias de SQL serían USD 91.000, trasladado a ARS son ARS 109.200.000

19.

Cotización

Valentin Constabel
Argentina, Córdoba.
Barrio Alto Alberdi
27 de Abril, 3417

Fecha: 07/06/2025
N° de cotización: 93

Facturar a
Facundo Acosta - 43813413
Quintas de Italia 1 mza2 lt16

Cant.	Descripción	Precio unitario	Total
1	Diseño campaña de Marketing	\$24,000,000.00	\$24,000,000.00
1	notificaciones y promociones	\$48,000,000.00	\$48,000,000.00
1	Diseño plan de beneficios	\$9,600,000.00	\$9,600,000.00

- Presupuesto por “Diseño del plan de beneficios para comercios”, “Diseño de campañas de marketing personalizado” y “activación de notificaciones + promociones”. Total, ARS 81.600.000

20.

**ESTIMATE**

Xavier Ignacio Salinas
Barrio Manantiales 2 Lote 12 Manzana 5ª
5000 Córdoba
Argentina

FOR
Facundo Acosta
Quintas de Italia 1 mza2 lt16
5014 cordoba
Argentina

Estimate No.: **101**
Issue date: **6/19/2025**
Valid until: **6/20/2025**

Te facturamos:

DESCRIPTION	QUANTITY	UNIT PRICE (\$)	DISCOUNT %	AMOUNT (\$)
UX Trabajos con la Experiencia de Usuario	1	138,842,975.20	0.00	138,842,975.20
Plan de incentivos Diseño de un plan de incentivos integral en la APP	1	99,173,553.72	0.00	99,173,553.72
Redondeo	1	0.01	0.00	0.01
SUBTOTAL:				\$238,016,528.93
TAX 21% from \$238,016,528.92				\$49,983,471.07
TOTAL (USD):				\$288,000,000.00

- Presupuesto por “Incentivos por recurrencia” y “Análisis de uso y mejoras UX”. Total, ARS 288.000.000