



TFG – Planificación Estratégica con el propósito de aumentar la rentabilidad a través de nuevos servicios. Caso: Naranja X.

Alumno: Granetto Schule, Juan Cruz.

Legajo: VADM027401

DNI: 43366356

Carrera: Licenciatura en Administración.

Tutor: Vittar, Carlos.

Resumen.

En el presente reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración se desarrollará un análisis profundo de la Fintech Naranja X. El propósito de la misma es comprender las variables de macroentorno, microentorno e internas de la compañía para luego desarrollar una propuesta de planeación estratégica, cuyo objetivo es aumentar la rentabilidad. Lo planteado se busca conseguir a través del desarrollo de nuevos productos financieros, aumentar el nivel de ventas, promover la educación financiera y utilizar nuevas tecnologías para la disminución de costos operativos. La base teórica de este reporte tiene influencias de las estrategias competitivas de Michael Porter y las estrategias de crecimiento de Igor Ansoff. Finalmente, luego del desarrollo de la propuesta, se hace un análisis de impacto financiero que sostiene la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: Mercado Fintech, Planeación Estratégica, Competitividad, Innovación, Tecnología, Diferenciación, Rentabilidad.

Abstract.

The following case report for Bachelor's degree in Business Administration presents a comprehensive analysis of Naranja X, the Fintech. The purpose of this analysis is to understand the aspects of its macroenvironment, microenvironment and internal factors to create a strategic plan. The purpose of which is to increase profitability. This plan will be accomplished by introducing new financial products to its portfolio, increasing sales, offer financial education and using new technologies to reduce operating costs. The theoretical framework is influenced by competitive strategies of Michael Porter and growth strategies of Igor Ansoff. Lastly, a financial analysis is formulated, which demonstrates the financial impact of the project and confirms its feasibility.

Key words: Fintech Market, Strategic Plan, Competition, Innovation, Technology, Differentiation, Profitability.

Índice General

Introducción.....	1
Marco de Referencia Institucional.....	1
Análisis de situación.....	4
Descripción de la situación.....	4
Macroentorno - Análisis PESTEL.....	5
Microentorno - 5 fuerzas de Porter.....	9
Análisis Interno - Cadena de Valor	11
Análisis FODA.	13
Matriz BCG.	15
Marco Teórico.	15
Diagnóstico y discusión.....	19
Plan de implementación.....	20
Objetivo general.	21
Objetivos específicos.....	21
Alcance	22
Planes de acción.....	22
Presupuestos.	27
Diagrama de Gantt.....	28
Flujo de Fondo y análisis de impacto.	28
Conclusiones y Recomendaciones.	30
Referencias	32
Anexo	38
Anexo n°1: ecosistema Naranja X. Fuente: Naranja X, 2023.	38
Anexo n°2: logros de Naranja X en 2023. Fuente: Naranja X, 2023.	39
Anexo n°3: Análisis FODA.....	39

Anexo n°4: Matriz BCG.....	44
Anexo n°5: Clientes por año desde 2018 a 2023.....	45
Anexo n°6: Costos de ventas a través de canales digitales y telefónicos en 2022.	45
Anexo n°7: detalle de costos de los planes de acción.	46
Anexo n°8: Diagrama de Gantt de planes de acción.	52
Anexo n°9: Cálculo del capital de trabajo.	53
Anexo n°10: Flujo de fondos del primer año del proyecto	54

Índice de Tablas

Tabla 1 – FODA	13
Tabla 2 – Matriz BCG	15
Tabla 3 – Objetivo General	21
Tabla 4 – Plan de acción n°1	23
Tabla 5 – Plan de acción n°2	24
Tabla 6 – Plan de acción n°3	25
Tabla 7 – Plan de acción n°4	26
Tabla 8 – Presupuesto planes de acción	28
Tabla 9 – Diagrama de Gantt – planes de acción	28
Tabla 10 – Flujo de fondos	28
Tabla 11 – Análisis de métricas financieras del proyecto	29
Tabla 12 – Clientes por año desde 2018 a 2023	45
Tabla 13 – Costos de ventas a través de canales digitales y telefónicos en 2022	45
Tabla 14 – Plan n°1	46
Tabla 15 – Plan n°2	47
Tabla 16 – Plan n°3	47
Tabla 17 – Plan n°4	49
Tabla 18 – Fuente de costos del proyecto	50
Tabla 19 – Plan n°1	51
Tabla 20 – Plan n°2	52
Tabla 21 – Plan n°3	52

Tabla 22 – Plan n°4	53
Tabla 23 – Cálculo del capital de trabajo	53
Tabla 24 – Flujo de fondos del primer año del proyecto	54

Introducción.

Marco de Referencia Institucional.

Naranja X, previamente conocida como “Tarjeta Naranja”, es una compañía del rubro financiero con rasgos fuertemente orientados al modelo de negocios Fintech. Fue fundada originalmente en 1969 en la ciudad de Córdoba bajo el nombre de “Salto 96” como una casa de venta de artículos deportivos. Debido al gran éxito que tuvo en un corto periodo de tiempo, los fundadores y únicos directivos en ese entonces, David Ruda y Gerardo Asrin, comenzaron a ofrecer productos a crédito en cuentas corrientes y realizaban la gestión de los pagos a través de tarjetas de plástico de color naranja. Luego, comenzaron a ofrecer el mismo servicio a otros comercios locales, para, en 1985 tomar la decisión de fundar Tarjeta Naranja.

El Banco Galicia ingresó como accionista en 1995, viendo el gran potencial del negocio con el objetivo de expandir las operaciones a toda la nación, permitiendo también ampliar la oferta de planes y beneficios. Entre 1998 y 2005, logró la alianza con las tres emisoras de tarjetas de crédito más grandes del mercado (Visa, MasterCard, American Express), validando así aún más el modelo de negocio.

En 2017, cambiaron de identidad pasando a llamarse únicamente “Naranja”, ya que sus servicios apuntaban a mucho más que solamente ofrecer financiación a través de tarjetas de crédito, proveyendo seguros, préstamos, terminales de pago, entre otros (Naranja X, 2019, p 19). Finalmente, en 2019 decidieron incursionar en la industria Fintech lanzando Naranja X, una aplicación pensada para ser una unidad de negocio nueva de la compañía, que ofrecía soluciones financieras de manera 100% digital, tales como tarjeta de débito virtual, billetera virtual, compraventa de dólares y una cuenta remunerada, promoviendo el consumo, pago y ahorro.

Debido a la gran aceptación que tuvo la plataforma entre los usuarios, en 202 la compañía cambió su nombre a “Naranja X” asociando todos sus productos anteriores a la app, transformando todo su ecosistema a “una plataforma integral de productos y servicios financieros” (Naranja X, 2023, p 3).

El mercado donde se desarrolla Naranja X está caracterizado por un crecimiento exponencial, una alta competitividad, líderes de mercado muy fuertes y una marcada adopción de componentes tecnológicos e innovadores. Mercado Pago y Ualá son las

principales dominantes de este, caracterizándose por una constante innovación en su propuesta de valor.

Las mencionadas características de su entorno competitivo afectan de manera directa a Naranja X, que constantemente se encuentra innovando en sus servicios para mantener su cuota de mercado. Es por ello que, en base a la reciente transformación del modelo de negocio y teniendo en cuenta las expectativas futuras de crecimiento (Ces, 2024), se planificará estratégicamente una propuesta de desarrollo de producto, que busque la diferenciación en el mercado, el aumento de la rentabilidad y de número de clientes.

Según Charles Hill, la planeación estratégica incluye cinco etapas clave para su desarrollo e implementación, las cuales son: elegir la misión de la compañía, analizar el entorno competitivo externo, analizar el entorno operativo interno, escoger la estrategia que aprovechen sus fortalezas y corrijan sus debilidades y, finalmente, implementarla. (Hill, Jones y Schilling, 2015). La misma se desarrollará a lo largo de este trabajo final.

Algunos antecedentes de éxito de instituciones financieras que comenzaron ofrecieron instrumentos tradicionales y luego apostaron por ofrecer productos adicionales para aumentar su presencia en el mercado son:

- Brubank, el banco digital más grande de Argentina, desde 2024 habilitó la compraventa de Cedears desde la app. Definidos como “un instrumento financiero emitido en Argentina que representa activos del exterior no listados en el país.” (BYMA, s.f.), su objetivo es que los clientes puedan acceder a una cartera muy variada de instrumentos financieros, ya que previamente ofrecía fondos comunes de inversión, compraventa de dólares y plazo fijo tradicional y UVA (Randazzo, 2022).
- Banco Supervielle y Galicia adoptaron también el modelo de negocio de Brubank, ofreciendo Cedears a sus clientes.
- El Banco de la Nación Argentina ofrece seguros de retiro permitiéndole al cliente adaptar su aporte mensual y elegir el perfil según su aversión al riesgo. Esto facilita el ahorro a las personas, con el valor agregado de poseer ventajas impositivas, inembargabilidad y liquidez (Nación Retiro, s.f.).
- Santander Río Argentina comenzó a ofrecer cuentas de inversiones y habilitó la adquisición de ETFs de distintos índices de diferentes mercados del mundo,

a través de Cedears. “Un ETF es un instrumento diseñado para replicar de la manera más precisa posible el precio de un índice o una colección de activos subyacentes” (Marquit y Curry, 2024; Santander, 2022). A su vez, desarrolló una universidad virtual para promover la educación financiera y tecnológica.

La relevancia del caso se centra en utilizar la planeación estratégica como herramienta para añadir al ecosistema de productos una plataforma de inversión en bolsa y asesoría/educación financiera. El propósito es que los usuarios puedan pagar, cobrar, sacar préstamos, ahorrar, contratar seguros e invertir en un solo lugar. El objetivo de esta estará centrado en aumentar la cartera de clientes, brindar una diversa cartera de soluciones financieras e incrementar la rentabilidad junto con la disminución de costos operativos.

De esta manera, aprovechando la gran estructura operativa de Naranja X, junto con su *know how* y respaldo del Grupo Financiero Galicia, buscará ser líder del mercado Fintech, ofreciendo una amplia gama de soluciones financieras, 100% digitales y al alcance de todas las personas.

Inspirándose por las actuales condiciones macroeconómicas que atraviesa el país, donde la situación económica de muchas personas es delicada, se promoverá la democratización de las inversiones y la educación financiera para poder generar un impacto positivo en las finanzas de los usuarios. El valor agregado de Naranja X estará en poner el foco en el usuario, a través de su modelo de pirámide invertida, así como en la tecnología de vanguardia.

Análisis de situación.

Descripción de la situación.

Naranja X está profundamente comprometida con su visión y misión, trabajando constantemente para alcanzarlas a través de diferentes estrategias e implementaciones.

- Visión “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, y a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”.
- Misión “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”.

Su público objetivo está orientado a personas de diferentes segmentos demográficos, socioeconómicos, etarios, de género y ocupacionales. Su enfoque en dichos segmentos permite desplegar su *expertise* en atención al cliente, procurando tener una relación especial con cada usuario.

El ecosistema de Naranja X se compone de productos como tarjetas de crédito y débito, caja de ahorro en pesos y dólares, pago de servicios y recargas, seguros, soluciones de cobro, préstamos y programas de fidelidad. Todos estos pueden ser manejados 100% online, rápido y seguro desde la aplicación, demostrando su gran compromiso con la modernidad y la simplificación de los trámites a sus clientes (Ver anexo n°1).

Actualmente, hay en circulación más de 10.000.000 tarjetas, entre crédito y débito, teniendo 3.700.000 de usuarios activos. Por otro lado, 3.500.000 millones de personas confían sus depósitos en la app y expide más de 2.000.000 de pólizas de seguros de todo tipo al año (Ver anexo n°2).

Gracias a nuevos indicadores desarrollados por Naranja X para obtener información sobre el “Bienestar Financiero en Argentina”, se concluyó que la organización promueve la calidad de vida financiera de las personas a través de sus productos y servicios, evidenciando que el 80% de sus usuarios sienten que dichas soluciones contribuyen a su bienestar al ayudar a reducir los niveles de estrés financiero.

Naranja X apuesta a la educación financiera, aportando información muy valiosa a sus clientes a través del blog “hablemos de plata”, explicando de forma simple temas complejos, proponiendo ideas y herramientas para el día a día respecto al manejo de finanzas personales. La empresa realiza también charlas abiertas a la comunidad en casa Naranja X y sucursales acerca de diversos temas, predominando las finanzas y la tecnología. Tal como se planteó en la introducción, actualmente Naranja X se enfrenta a

un mercado altamente competitivo con líderes muy fuertes, lo cual es una amenaza para su rentabilidad y su posicionamiento. Es por ello que es imperante que su estrategia competitiva evolucione para poder atraer más clientes, aumentar su cartera de productos y acrecentar su rentabilidad.

Macroentorno - Análisis PESTEL.

Los autores V.K. Narayanan y Liam Fahey en su libro “Análisis Macro-Ambiental en Gestión Estratégica” se refieren al análisis PESTEL como un marco teórico que permite entender los aspectos más importantes del macroentorno de una organización. (Santander Open Academy, 2021). Se desarrollan a continuación.

- Político: El clima político de los últimos tiempos se caracterizó por una gran volatilidad, debido principalmente al reciente cambio de gobierno que defiende ideales opuestos al saliente. Esto ha llevado a que, en la actualidad, muchas leyes y regulaciones hayan ido modificándose y surgido nuevas, entorpeciendo la planeación a largo plazo.

Argentina presenta inestabilidad política, corrupción, ineficiencia estatal y presión sindical, lo que dificulta la operativa de las organizaciones, los trámites y el cumplimiento de impuestos. Dicha inestabilidad también se refleja en la sociedad, donde siempre ha existido una grieta entre personas con distintos ideales, siendo muy difícil llegar a consensos.

- Económico: Históricamente, las variables económicas argentinas se han caracterizado por una gran volatilidad y falta de crecimiento estable. Esto se puede ejemplificar al observar que seis de los últimos diez PBI anuales han perdido valor en comparación con el período anterior (Datosmacro.com / Expansión, s.f.). Sin embargo, especialistas plantean que “Para el próximo año se anticipa una recuperación del PIB. Los analistas consultados por el BCRA sostienen que la actividad económica crecería un 3,2% en 2025 y un 2,6% en 2026.” (Infobae, 2024).

Los principales impuestos a las empresas son Ingresos Brutos, tasas municipales, Impuesto a las Ganancias e IVA. En conjunto, actualmente generan una presión impositiva de alrededor del 30% del PBI, obligando a que la mayoría de los sectores restrinjan sus inversiones debido a dicha presión (Lanfranchi, 2024).

En julio de 2024 el nivel de inflación interanual alcanzó el 263,4% (INDEC, 2024), lo que genera una gran distorsión en los precios tanto mayoristas como minoristas, disminuyendo el poder adquisitivo de la sociedad. Sin embargo, según opinan los

especialistas “la inflación general cerrará el 2024 en un valor de 138,1%” y “En una mirada más de largo plazo, los expertos consideraron que el 2025 finalizará con una inflación aproximada del 46,4% y el 2026 terminará en el 26%.” (Infobae, 2024).

La volatilidad incentiva a la mano de obra calificada en tecnología a desarrollar sus carreras en empresas extranjeras, que ofrecen remuneraciones más competitivas que el mercado local, profundizando la escasez de dichos profesionales del sector.

A julio de 2024, el mercado cambiario en Argentina está fuertemente regulado, lo que dificulta el acceso al dólar oficial, obligando a recurrir al mercado paralelo. La brecha entre el dólar oficial y el blue es de aproximadamente 40%, aunque es variable.

Finalmente, la oferta monetaria se encuentra altamente restringida. El propósito de la medida es contrarrestar los efectos inflacionarios que se generaron en los últimos tres años. A su vez, la tasa de interés se encuentra en niveles de alrededor del 34%, que según especialistas se mantendrá así durante los próximos meses (Infobae, 2024). Dichas medidas han generado un efecto de recesión en la economía, afectando el consumo.

- Social: A medida que han surgido diferentes instrumentos financieros tecnológicos en los últimos años, las personas han respondido de forma positiva ante estos, incrementando su uso y popularizando las marcas. Según informa el INDEC en 2023, “En la Argentina, 88 de cada 100 personas usan internet y 89 de cada 100, teléfono” (INDEC, 2022). Esta tendencia crece constantemente, debido a los grandes avances tecnológicos y económicos del siglo XXI. La gran utilización de este no hace más que afirmar que es su medio preferido para conectarse, comunicarse y estar informados.

Indicadores como el Índice GINI nos muestran que los ingresos no están distribuidos de manera equitativa, ya que “Quienes más ganan, perciben 23 veces más que la población de menores ingresos” (Zalazar, 2024). Dichas estadísticas muestran que las personas con menores ingresos, que por lo general no poseen empleos formales, no pueden acceder a cuentas bancarias o tarjetas de crédito de bancos comerciales.

Debido a la crisis económica y la baja capacidad adquisitiva, el uso de tarjetas de crédito ha aumentado, principalmente para comprar bienes de consumo, entretenimiento, combustible y productos farmacéuticos. (Infobae, 2024).

Por su parte, la educación financiera está tomando una gran importancia en el día a día de las personas, ya que es una herramienta clave no solo para tomar buenas decisiones con el dinero, sino que también permite a las personas acceder a las

herramientas disponibles. Según BYMA, en sus capacitaciones hubo” Mayor interés de los argentinos por la formación en temáticas sobre inversiones en el Mercado de Capitales. La cantidad de participantes creció exponencialmente.” (BYMA, 2023).

- Tecnológico: El siglo XXI se caracteriza por rápidos avances tecnológicos, que han transformado el mundo empresarial, mejorando la agilidad de los procesos, reduciendo errores y acelerando las operaciones.

El más relevante de los últimos años fue el “Big Data”. Hace referencia a grandes cantidades de información que sólo se puede procesar mediante el uso de herramientas digitales, y permite responder preguntas a través del análisis de enormes volúmenes de datos (Argentina.gob.ar, s.f.). Este ha permitido a las organizaciones no solo conocer mejor a sus usuarios, si no también entender cómo pueden adaptar sus productos y servicios a sus necesidades, generando un impacto mucho mayor en la vida de estos.

Por otro lado, los recientes avances en Inteligencia Artificial (IA) han permitido automatizar muchos procesos. El sector financiero ha incluido modelos de IA para analizar los perfiles crediticios de sus clientes y poder ofrecer, en el acto, préstamos personales. Esto beneficia tanto al usuario como al prestamista en 3 puntos clave: velocidad, menores costos y mejor experiencia del cliente. (Equipo de Gamco, s.f.).

El Gobierno, por su parte, participa promoviendo la implementación de estas nuevas tecnologías, donde en su Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030, propone cuatro objetivos: un Estado inteligente, transformación de sectores clave, formación e incremento de profesionales en TIC y desarrollo de tecnologías disruptivas en el sector público y privado. (Argentina.gob.ar, s.f.).

Finalmente, los grandes avances tecnológicos trajeron consigo grandes riesgos, como ciberataques y *phishing*. Estos comprometen seriamente la seguridad de las organizaciones y, para afrontarlos, las empresas han adoptado medidas cada vez más sofisticadas para hacer frente a las amenazas, como motores de decisiones, IA y el aprendizaje de los errores de otros para mejorar sus propios sistemas (Teskiewicz, 2024).

- Ecológico: En los últimos años, el aspecto ecológico ha tomado una gran relevancia, donde cada vez se realizan mayores esfuerzos para reducir el impacto negativo de las actividades del ser humano en el planeta. Argentina, al igual que muchos países del mundo, ha redactado y adherido a normativas de protección del ambiente. Algunas normativas a las cuales se han adherido son: Convenio de Viena para protección de la

capa de ozono, Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático y Protocolo de Kyoto sobre el cambio climático. (Ministerio de ambiente GBA, s.f.).

Dichas leyes se aprobaron con el propósito de alinearse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, destacándose entre ellos agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, ciudades y comunidades sostenibles y vida de ecosistemas terrestres.

Finalmente, se ha observado una tendencia hacia las organizaciones *ecofriendly*. Su propósito es generar un valor agregado al demostrar su compromiso con el medioambiente, incluyendo en sus valores y cultura políticas que apuntan a ello. Estas acciones no solo benefician al medio ambiente, sino también a la organización, ya que mejora de la imagen de la marca, aumenta las ventajas competitivas, se reducen costos y se contribuye a los ODS.

- Legal: El Banco Central de la República Argentina (BCRA) es el ente encargado de regular las actividades financieras dentro del país. Entre sus principales funciones se destacan: regular el sistema financiero, la cantidad de dinero emitida, el manejo de tasas de interés, actuar como agente financiero del Estado nacional y contribuir al buen funcionamiento del mercado de capitales. (Banco Central de la República Argentina, s.f.).

Dichas facultades influyen tanto directa como indirectamente al mercado financiero, modificando también la toma de decisiones de las diferentes instituciones que operan dentro del país y bajo la regulación del BCRA.

Por otro lado, en el sistema legal argentino podemos encontrar distintas leyes que afectan de forma indirecta a las organizaciones. Algunas de ellas son: Ley antimonopolio (Ley N° 27.442), Ley de la defensa al consumidor (Ley N° 24.240), Ley de tarjetas de crédito (Ley 25.065), Ley de entidades financieras (LEY N° 21.526). El incumplimiento de dichas leyes tiene distintas consecuencias, desde llamados de atención, multas millonarias hasta la inhabilitación permanente para realizar operaciones.

En conclusión, Argentina siempre ha tenido un entorno político muy complejo y dinámico, donde la inestabilidad y las modificaciones legislativas afectan la planificación a largo plazo. Económicamente, la presión inflacionaria e impositiva, junto con la incertidumbre cambiaria ponen un freno al crecimiento de las organizaciones, amenazando su estabilidad financiera. Sin embargo, las organizaciones son optimistas

que en el mediano y largo plazo la situación mejore y favorezca las inversiones y el crecimiento.

Por otro lado, el aumento de los avances tecnológicos y su impacto en la sociedad provocó el aumento exponencial en el uso de esta, sobre todo con el teléfono celular. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del Gobierno por reducir la brecha entre ricos y pobres, la desigualdad de ingresos y una de sus consecuencias, la migración de talento tecnológico, son muy preocupantes.

Finalmente, las regulaciones con el propósito de cuidar el medio ambiente, junto con el compromiso de los Gobiernos y empresas con los ODS, motivan a las mismas a adoptar prácticas laborales y administrativas más sostenibles.

Microentorno - 5 fuerzas de Porter.

El concepto de las 5 fuerzas de la industria, conocido popularmente como 5 fuerzas de Porter, fue desarrollado por Michael Porter en 1980 en su libro “Estrategia Competitiva: técnicas para analizar la industria y competidores”. El concepto hace referencia a que el éxito de la organización dentro de la industria va a depender de cinco variables clave de la misma, y como se desenvuelven (Porter, 1991).

Se desarrollan a continuación.

- Poder de negociación de los proveedores: La industria tiene un principal proveedor que es el de la emisión de tarjetas. Empresas como VISA, American Express y MasterCard tienen un gran poder de mercado e influencia en sus operaciones.

Por otro lado, la mayoría de los proveedores son nacionales. Ellos surten los insumos operativos del día a día, como software, equipamiento de oficina, mantenimiento y transporte, los cuales son generalmente provistos por PyMEs. Dado el tamaño y capacidad operativa de dichos proveedores, poseen un menor poder de negociación.

- Poder de negociación de los clientes: La industria de Tarjetas de Crédito no bancarizadas es protagonizada por un conjunto pequeño de actores clave que comparten la mayor parte de la porción del mercado. Esto hace que el poder de negociación de los clientes sea limitado, ya que no existen muchas alternativas con propuestas de valor superadoras a los líderes, lo que hace que no puedan cambiar mucho de proveedor.

Por otro lado, la industria Fintech ofrece productos y servicios financieros tales como: seguros, medios de cobro, inversiones, por mencionar algunos. Los mismos son muy populares actualmente, lo que genera una gran competencia para retener usuarios.

Dicha característica le otorga a los mismos un gran poder de negociación, ya que pueden rotar constantemente de proveedor si consideran que otro tiene una mejor oferta.

- Amenaza de nuevos competidores: Se la considera de nivel medio, ya que esta va a estar condicionada en su mayoría por las barreras de entrada. La industria Fintech posee barreras claramente altas, ya que los productos financieros requieren una gran inversión inicial para comenzar a operar, sin mencionar también que deben competir fuertemente con los líderes del mercado, que tienen mucho poder sobre este.

Se adiciona también el condicionante de la tecnología. Debido a que las Fintech dependen casi en su totalidad de la tecnología y nuevos avances para operar, generan grandes costos y muchos problemas si no se lo aplica correctamente.

A pesar de ello, cada año surgen nuevas empresas que buscan disrumpir el mercado con productos o servicios innovadores, buscando obtener una porción de este ante a los actuales líderes.

- Amenaza de nuevos sustitutos: Actualmente, y tal como se mencionó con anterioridad, se observa que la industria Fintech en Argentina está creciendo de manera muy rápida, surgiendo nuevas compañías que ofrecen servicios innovadores y que pueden poner en riesgo la posición competitiva de las empresas ya establecidas. Se observa una tendencia de las personas, en su mayoría jóvenes, que depositan sus ahorros en *exchanges* de criptomonedas, accediendo a un nuevo tipo de mercado financiero, donde también se le permite realizar pagos con ellas a través de tarjetas de débito y crédito. A pesar de ello, las empresas establecidas siguen innovando y aumentando su portafolio de productos, procurando siempre estar a la vanguardia y estableciendo altas barreras de entrada a sustitutos. Es por lo que se considera que la amenaza de nuevos sustitutos es de nivel medio.

- Rivalidad actual entre competidores: Tal como se fue desarrollado en las variables anteriores, la industria Fintech se caracteriza por una fuerte competencia, ya que existen distintas organizaciones que proponen soluciones similares, pero a su vez con un distintivo propio de valor agregado. Esta alta competencia y el foco en brindar el mejor servicio posible al menor costo para el cliente hace que los márgenes de ganancia de la industria sean bajos. Es por ello que se considera que la rivalidad actual es alta.

En conclusión, se puede afirmar que la industria Fintech es dinámica, cambiante y con muchos actores participando en la misma. A su vez, surgen nuevos competidores

año a año, lo que hace que las empresas siempre busquen la mejora continua para poder sobresalir, de la mano de productos y servicios innovadores, mejoras tecnológicas y propuestas de valor superadoras.

Análisis Interno - Cadena de Valor.

El concepto de Cadena de Valor fue acuñado por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” donde hace referencia al conjunto de actividades que realiza una organización de forma coordinada, que gracias a su funcionamiento favorece al desarrollo de la estrategia de diferenciación y de la eficiencia de costos. (Porter, 1998, p.51). Esta, a su vez, se divide en actividades primarias y de soporte. Se desarrollan a continuación.

Actividades Primarias.

- Logística Externa: Naranja X posee distintas formas en las cuales se comunica y entrega sus productos y servicios a sus clientes. La primera es el envío de las tarjetas físicas (Naranja X, 2024). Por otro lado, ofrece a sus clientes una app donde puede gestionar sus productos, como su cuenta remunerada, compraventa de dólares, seguros, préstamos y ver resúmenes de la tarjeta.

También dispone de sucursales físicas, donde los clientes pueden ir a resolver sus dudas con un asesor en persona, realizar sus gestiones en sus monitores táctiles y realizar movimientos de dinero en el cajero automático.

- Operaciones: Las operaciones están relacionadas con el mantenimiento y desarrollo de sus plataformas *online*, como la app o la página web, ya que en los últimos años su modelo de negocio se ha orientado hacia la digitalización de las mismas. Dichas labores son llevadas a cabo por profesionales altamente capacitados, junto con proveedores de servicios de IT. Por otro lado, se brindan tarjetas de crédito y cuentas bancarias remuneradas, donde el principal canal para acceder a los mismos es a través de la app. En esta, el usuario puede generar su cuenta en unos pocos minutos. Esto le permite solicitar sus tarjetas, teniendo la versión digital de las mismas disponible al instante, y la física en unos pocos días. También puede ahorrar, invertir en dólar MEP, contratar seguros, pagar facturas y obtener préstamos desde allí, sin necesidad de contactarse por teléfono o acudir a una sucursal.

- Marketing y ventas: Promociona sus productos y servicios a través de plataformas *online*, como espacios publicitarios en páginas web, anuncios en apps y redes sociales, donde tiene una muy fuerte presencia. También utiliza medios tradicionales,

como televisión y radio. Recientemente potenció su estrategia de Marketing al convertirse en *Main Sponsor* de la Liga Profesional De Fútbol argentina (Naranja X, s.f.).

- Servicio Postventa: Naranja X ofrece diversos canales a través de los cuales provee servicios de postventa. A través de estos, los usuarios pueden realizar consultas, gestiones y resolver cualquier inquietud. Los principales medios son: una línea 0810, un *Chatbot* dentro de la app, redes sociales verificadas, sitio de preguntas frecuentes y más de 150 sucursales físicas que ofrecen atención al público.

Actividades de Soporte.

- Aprovisionamiento: Naranja X cuenta con una gran cantidad de proveedores. Estos se pueden clasificar según si brindan productos y servicios relacionados con el *core* de la compañía, o de actividades de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa. La última información disponible indica que poseen más de 4.000 proveedores en todas sus sucursales, siendo los rubros que más toman relevancia los siguientes: cobranzas, consultoras, servicio de correo, servicios informáticos, transporte de caudales, entre otros.

Adicionalmente, Naranja X realiza una evaluación previa de los potenciales proveedores para corroborar que cumplan requisitos previos, como cuestiones impositivas, éticas, sociales, laborales y de derechos humanos, entre otros.

- Desarrollo Tecnológico: Naranja X se encuentra en constante proceso de mejora de los procesos actuales e implementación de nuevos. Por un lado, utiliza tecnologías como *Machine Learning* e Inteligencia Artificial para evaluar, entre otras cuestiones, capacidades crediticias de clientes para reducir los riesgos de incobrabilidad, enviar comunicaciones personalizadas a través de la app o email y realizar distintas acciones de *engagement* con el cliente. Por otro lado, se encargan de mantener la seguridad a través de una plataforma tecnológica segura, donde a través de la ciberseguridad protegen la información de la empresa y de sus clientes de ciberataques.

- Recursos Humanos: El objetivo es poder conectar a los colaboradores y transmitir los valores y cultura de la compañía. A su vez, potencian la educación ofreciendo diferentes alternativas de formación *online* y presencial. También incentiva el recibimiento de retroalimentación, a través del Feedback 360°, donde cualquier colaborador puede ofrecerlo a todas las personas de la compañía, sin importar que rango ocupa. Por otro lado, desarrollan actividades de reclutamiento a través de plataformas online como LinkedIn que permite sumar personas al equipo de trabajo.

- Infraestructura de la empresa: El directorio de la empresa está compuesto por líderes con una visión innovadora y que respetan y promueven la cultura. Estos aprueban y gestionan las distintas estrategias de la compañía hacia los niveles inferiores. A su vez, contabilidad y legales se encargan de gestionar las finanzas y regulaciones a las cuales se debe someter la organización, resultando esto en balances económicos que demuestran una gestión sólida, cuidadosa y respetuosa de la empresa (Naranja, 2019).

A modo de conclusión, se puede decir que los eslabones clave de la cadena de valor de Naranja X son operaciones, marketing y ventas, y desarrollo tecnológico. Gracias a las operaciones se brinda mantenimiento a la app y a los principales sistemas, los cuales son los canales principales por los cuales esta se relaciona con el cliente. Por otro lado, marketing y ventas se encargan no solo de ofrecer sus productos a nuevos clientes, sino también se encargan del posicionamiento de la marca. Finalmente, tal como se desarrolló, las empresas hoy en día necesitan un componente tecnológico en sus operaciones para poder desarrollar las mismas, es por ello que dicho eslabón es tan importante.

Análisis FODA.

Es una herramienta clave para evaluar de manera integral las variables que impactan en una organización. Su nombre proviene de las iniciales de las cuatro áreas que se analizan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se desarrollarán las variables FODA en el Anexo nº 3 (Ver Anexo nº3). Tabla 1.

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
Cobertura nacional junto con un engagement y comunicación multicanal.	Popularización y gran expansión del mercado Fintech.
Ecosistema armónico y complementario de productos con un fuerte componente tecnológico, innovador y competitivo.	Iniciativas gubernamentales para fomentar la oferta de crédito y la inclusión financiera.
Balances financieros sólidos que evitan pérdidas y aseguran una rentabilidad positiva.	Aumento en la democratización de canales de inversión.
Liderazgo de mercado en la emisión de tarjetas de crédito no bancarizadas y uno de los líderes en el sector Fintech.	Perspectivas de crecimiento económico nacional durante los próximos años.
Cultura organizacional sólida y enfocada en el desarrollo y bienestar de los colaboradores.	
Valores y propósitos enfocados en el cliente.	
Gestión eficiente del cambio.	
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
Desafíos y choques culturales en la integración con Grupo Financiero Galicia.	Inestabilidad económica y política, provocando una gran incertidumbre en las operaciones y dificultando la planeación.

Demora en la atención al cliente por los canales digitales.	Aumento en la complejidad y frecuencia de estafas y ciberataques a la empresa y a sus clientes.
Oferta limitada en alternativas de inversión para sus usuarios.	Alta competencia, poniendo en riesgo su cuota de mercado.

Fuente: elaboración propia (2024).

Naranja X se destaca por sus grandes fortalezas, de las cuales resaltan la amplia cobertura nacional, un ecosistema de productos y servicios altamente tecnológicos y eficientes, y una sólida estabilidad financiera. Sus pilares estratégicos de cara a una eficiente atracción de usuarios como son la comunicación multicanal y el *engagement* con los clientes, junto con una cultura organizacional, favorecen el liderazgo en el mercado de tarjetas de crédito no bancarizadas y en el sector Fintech. Además, la empresa se beneficia del aumento de la democratización de canales de inversión y de las perspectivas de crecimiento de los próximos años, lo que amplía sus oportunidades de crecimiento. Sin embargo, Naranja X enfrenta desafíos que podrían afectar su rendimiento y actual posición. La integración cultural con el Grupo Financiero Galicia presenta dificultades, y las quejas sobre la atención al cliente y la limitada oferta de alternativas de inversión podrían impactar negativamente como es percibida por el usuario. Además, el entorno económico inestable, el aumento de ciberataques y la alta competencia son amenazas que la empresa debe gestionar para mantenerse en el mercado.

Matriz BCG.

La matriz BCG evalúa el portafolio de una empresa utilizando la tasa de crecimiento del mercado y la participación en el mismo. Clasifica las unidades de negocio en cuatro categorías: Vacas, Estrellas, Perros e Interrogantes.



Tabla 2. Fuente: elaboración propia (2024).

Los Interrogantes incluyen préstamos y herramientas de inversión y ahorro, que, aunque relativamente nuevos y con intensa competencia, requieren mayor inversión y promoción para potenciarlos aún más. Por otro lado, las Estrellas engloban los seguros, pagos in app y soluciones de cobro, que muestran una alta participación y potencial de crecimiento debido a su gran adopción. Por otro lado, los Perros engloban servicios como recarga de celulares y transporte, que, a pesar de añadir valor a la app, tienen una rentabilidad baja y difícil diferenciación. Las Vacas representan las tarjetas de crédito y débito, la cuenta bancaria y el programa de fidelización, productos establecidos que generan ingresos estables y sirven como base sólida para atraer y retener clientes.

Se profundizará cada una de las variables en el anexo 4. (Ver anexo n°4).

Marco Teórico.

A continuación, se desarrollará el marco teórico donde se contemplan los conceptos clave de este TFG, cuyo objetivo es profundizar los mismos, entenderlos y comparar las perspectivas de distintos autores. Se consideran que los puntos clave para el desarrollo del análisis son: estrategia, estrategias competitivas, ventaja competitiva, innovación y creatividad y posicionamiento.

Según Hill, Jones y Schilling, la estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que ejecutan los administradores con el objetivo de mejorar el desempeño (Hill, C., Jones, G., Schilling, M., 2015), por otro lado, Chandler sostiene que es un proceso que comienza con la definición de objetivos a largo plazo, para la consiguiente adopción de acciones y asignación de recursos para conseguir dichos objetivos (Chandler, A.D., 1963). Finalmente, Mintzberg y Quinn sostienen que es un plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y que a su vez establece un paso a paso de acciones a realizar. (Mintzberg, H., Quinn, J.B., 1993).

Las definiciones tienen diferentes enfoques, y resaltan diferentes cuestiones relevantes del proceso estratégico. Chandler, en comparación con Hill, Jones y Schilling, resalta que la estrategia comienza con la planificación de objetivos, y que los mismos pueden ser diversos, no solamente la mejora del desempeño. Mintzberg y Quinn agregan valor a la postura de Chandler al afirmar que la estrategia es, desde una perspectiva enfocada en los procesos, una serie de pasos que permite la consecución de los objetivos.

Las estrategias competitivas de Porter sostienen que, para competir contra las cinco fuerzas de la industria, hay tres enfoques principales que condicionarán el éxito. Los mismos son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La exitosa implementación de estas requiere un gran compromiso. Este compromiso favorecerá la posición competitiva de la organización en el tipo de mercado que se desarrolle, ya sea que se caracterice por costos bajos o alto componente de innovación. (Porter, M., 1998).

Sin embargo, autores contemporáneos como Nicholas Evans, plantean una crítica a las premisas de Porter, asegurando que, por causa de las nuevas tecnologías y transformación digital, el entorno competitivo ahora es mucho más complejo. A modo de ejemplo, desde una perspectiva del poder de negociación de clientes, sostiene que estos han aumentado sus expectativas respecto a la experiencia digital, exigiendo una mayor innovación para satisfacer dichas demandas. Por otro lado, estos han aumentado su poder de negociación gracias a la disponibilidad de información, bajos costos de los canales digitales y un fácil acceso a sustitutos con mayor facilidad. También, expone que no solo nos debemos preocupar por los competidores de la industria tradicional, sino también de nuevos entrantes ajenos a esta, que vengan equipados con modelos altamente digitalizados y nuevas propuestas de valor. (Evans, N. D., 2017).

Finalmente, en complemento de las estrategias propuestas por Porter, su contemporáneo Igor Ansoff desarrolló una matriz en la que propone 4 diferentes estrategias de crecimiento, las cuales son: penetración del mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. Estas van, respectivamente, de lo más conservador a lo más agresivo. Los desarrollos de Porter y Ansoff se pueden utilizar en conjunto para potenciar la estrategia competitiva donde, por ejemplo, se puede adoptar una estrategia de diferenciación según Porter, mientras se desarrolla un nuevo producto según Ansoff. (Michigan Scouting., s.f.).

Arellano-Díaz propone que la ventaja competitiva se logra al hacer algo diferente dentro del proceso tradicional de la organización, lo que da una ventaja exponencial sobre la competencia. Se puede enfocar en precio, forma de operar, atributos adicionales, entre otros. En conclusión, consiste en hacer algo tan diferente que proporcione alguna ventaja sobre la competencia, incluso si es un cambio pequeño. (Arellano-Díaz, H. O., 2017).

Sin embargo, la ventaja competitiva tiene una durabilidad, y se puede volver obsoleta si no se tienen en cuenta las barreras contra la imitación, capacidad de adaptación de competidores y el dinamismo del entorno. (Hill, C., Jones, G., Schilling, M., 2015). Por otro lado, Winter, en su artículo propone una mirada del siglo XXI a la misma. Este advierte que las nuevas tecnologías son las principales causantes de la obsolescencia de la ventaja competitiva de las organizaciones en la actualidad, lo que sin dudas condiciona la estrategia de las organizaciones. (Winter, F., 21 de noviembre de 2017).

La creatividad es definida por Schnarch Kirberg como la actitud y aptitud para generar un proceso creativo de nuevas ideas, descubrir nuevos significados, inventar nuevos productos, y encontrar conexiones entre lo individual y social. (Schnarch Kirberg, A., 2017). A su vez, la innovación es el siguiente paso de la creatividad, es utilizar la misma para crear nuevos productos o servicios. Desde el ámbito empresarial, la innovación es absolutamente necesaria para mejorar la competitividad, ya que, gracias a sus productos únicos, la competencia se reduce. Esta debe ser vista como una aliada clave para el desarrollo empresarial en la actualidad. (Silva - Guerra, H., 2017).

Las principales variables que estimulan la innovación son: variables estructurales, de recursos humanos y culturales. Se destacan algunas subcategorías de estas como la abundancia de recursos, la comunicación, el compromiso con el cambio, aceptación de la ambigüedad y tolerancia al riesgo y críticas. (Robbins, S.P., Coulter, M., 2014).

Una crítica a la innovación relacionada con el mundo empresarial es propuesta por Herrera y Beltrán, donde plantean que muchas veces la innovación deja atrás a las personas, cuyos conocimientos y capacidades financieras para consumir nuevos productos avanzan más lento que estos, generando un desplazamiento de las personas por fuera de los avances. (Herrera, N.G., Beltrán Niño, L.C., 2023).

Hornngren, Datar y Foster en su manual definen a los costos como un recurso sacrificado para alcanzar objetivos, y se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse por algún bien o servicio. A su vez, los costos se dividen en dos categorías: directos e indirectos. Los primeros se pueden asignar efectivamente a la actividad específica, mientras que los segundos no. (Hornngren, C.T, Datar, S.M, Foster, G., 2006).

Se concluye el marco teórico con el concepto de posicionamiento. Armstrong y Kotler lo definen como el esfuerzo realizado por una compañía para lograr que un producto o marca ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores, en comparación con la competencia. Este concepto hace que los mercadólogos desarrollen diversas estrategias para lograr diferenciar sus productos y lograr una preferencia. (Armstrong, G., Kotler, P., 2013). La constante disrupción del siglo XXI ha ocasionado que este proceso de posicionamiento esté en constante dinamismo, principalmente debido a cambios más acelerados en el mercado a causa de los constantes avances tecnológicos. (Chacon Arenas, E.M., 2019).

Luego de considerar la problemática central que orienta el análisis, que es la alta competitividad en el mercado Fintech, el desafío que tienen las organizaciones es el fortalecimiento de la ventaja competitiva y obtener una rentabilidad estable y aceptable. Se planteará la solución basándose en los conceptos de planeación estratégica, costos, posicionamiento y ventaja competitiva. A través de una estrategia competitiva según Porter de diferenciación, junto con la propuesta de Ansoff de desarrollo de producto, el objetivo final será generar una fuerte ventaja competitiva respecto a la competencia, permitiendo a Naranja X potenciar la misma respecto a los otros jugadores clave. Se contemplarán los conceptos de costos de Hornngren, Datar y Foster para detectar costos que puedan reducir y que permita aumentar el margen de ganancias.

Diagnóstico y discusión.

Concluyendo sobre el análisis realizado sobre Naranja X y su entorno, se puede aseverar que la misma es una de las empresas con mayor trayectoria en el sector financiero. Ha demostrado una gran experiencia en desarrollar servicios innovadores que generan un impacto positivo en sus usuarios. Su ingreso tardío al mercado Fintech, recién en 2019, le representó desafíos para ganar porción de mercado en el corto plazo. Sin embargo, gracias al desarrollo de servicios innovadores, junto con su base de clientes y ecosistema de productos financieros, le permitió competir cara a cara con los líderes.

Argentina se encuentra en una situación macroeconómica delicada, donde la recesión, informalidad, altas tasas de inflación y los niveles de pobreza afectan a la economía de las personas. Por su parte, Naranja X continúa con el desarrollo de nuevos servicios para facilitar el acceso de estas al mercado financiero y facilitar sus operaciones, como una cuenta bancaria en pesos y dólares gratuita, instrumentos de ahorro y beneficios en consumo con tarjeta de crédito y débito.

La industria Fintech se caracteriza por un mercado con alto poder de negociación en los clientes, potenciado por la gran cantidad de opciones actuales en el mercado y la facilidad de cambiar entre proveedores de servicios Fintech. Por otro lado, la entrada de nuevos competidores es difícil, dado por las barreras financieras y tecnológicas. Finalmente, la rivalidad actual es alta debido a la gran presencia de empresas innovando constantemente en nuevos productos y servicios para diferenciarse en el mercado.

A pesar de lo mencionado anteriormente, la principal amenaza de Naranja X es la alta competitividad. Si bien la empresa es una de las líderes, hay otros jugadores que son clave y son dueños de una gran porción del mercado. Esta gran agresividad genera que los márgenes de ganancia de las compañías sean bajos, ya que deben invertir muchos recursos en desarrollar productos, campañas de marketing y tecnología de punta para sostener la posición competitiva. A dicha situación se suma los factores macroeconómicos inestables, la dificultad para sobresalir en el mercado y los bajos márgenes de ganancia.

Ejemplificando la competencia que enfrenta Naranja X, se observa que Ualá permite a sus clientes comprar CEDEARS, acciones, suscribir fondos comunes de

inversión, entre otros. Mientras que la marca en cuestión solo ofrece la compra y venta de dólares y una cuenta remunerada.

Dicha situación macroeconómica, junto con las características de la industria y la amenaza de la competencia, sienta las bases para que Naranja X se convierta la líder del mercado Fintech. A través de la planeación estratégica orientada al desarrollo de productos según Ansoff y diferenciación según Porter, y apalancándose de su gran experiencia, la fidelidad con los clientes, y el ecosistema de productos más grande de Argentina actualmente, se buscará cumplir con su visión, la cual es “ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, y a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”.

Plan de implementación.

Se anexará a la app una plataforma de inversión, donde los usuarios puedan utilizar diversos instrumentos financieros para ahorrar e invertir su dinero. A su vez, como la mayoría de las personas desconfía del mercado financiero, al ser un entorno poco familiar para los mismos, se renovará el blog “hablemos de plata” con el objetivo de que sea una plataforma educativa de finanzas personales, ayudando a los usuarios a aprender cómo invertir. Finalmente se buscará reducir los costos operativos a través de nuevas tecnologías de comunicación. Dichas actividades se espera que aumente la rentabilidad de la compañía, a través del incremento de ingresos y reducción de costos operativos.

Se busca que las propuestas mencionadas en el párrafo anterior, logre una superior posición competitiva. Esta, como consecuencia, acrecentará la rentabilidad.

El diferencial de la propuesta es relevante porque busca que los usuarios puedan utilizar Naranja X para todas sus operaciones financieras, logrando tener la cartera de productos más completa e integral de la industria.

El aumento de rentabilidad esperado se medirá a través de métricas clave como cantidad de usuarios, cantidad de visualizaciones de las capacitaciones, porcentaje de clientes que invierten su dinero en la app, resultados obtenidos en encuestas de satisfacción y análisis contables.

A continuación, se desarrollará la planeación estratégica de acuerdo al análisis y conclusión previamente realizado.

Objetivo general.

Aumentar la rentabilidad en un 24% respecto a 2023 para fines de 2027 a través de una estrategia de desarrollo de producto y desempeño interno.

Según las memorias de 2023 (Naranja X, 2023), Naranja X logró un 5,9% de rentabilidad. El objetivo de la propuesta es aumentarla a través del desarrollo de nuevos productos y el uso de nuevas tecnologías de comunicación. Para este análisis se supone que el resto de las variables externas al proyecto cambian solo por el ajuste por inflación. Se proyecta aumentar la ganancia en 1,4 puntos porcentuales, hasta el 7,3% para fines de 2027, año donde se espera que los nuevos productos ya estén consolidados. Dicho aumento representa una variación del 24% respecto al valor inicial y el indicador a través del cual se medirá el éxito de la propuesta serán los balances de cada año fiscal.

Año	2023	2024	2025	2026	2027	Variación
Ingreso Neto	\$ 505.589.376	\$ 1.130.497.845	\$ 1.535.640.098	\$ 1.884.762.419	\$ 2.011.540.170	24%
Resultado Neto	\$ 29.772.398	\$ 66.571.082	\$ 87.776.841	\$ 127.098.420	\$ 146.781.528	
Ganancia %	5,9%	5,9%	5,7%	6,7%	7,3%	

Tabla 3. Fuente: elaboración propia en base a Naranja X, 2023. Cifras expresadas en miles de pesos.

Objetivos específicos.

- Aumentar la base de clientes en un 21% respecto a 2023 a través del desarrollo de una plataforma de inversión integrada a la app en un plazo de tres años.

Según cifras de los últimos años, Naranja X tiene desafíos para aumentar su base de clientes a más de 4.000.000, cifra alcanzada en 2022. Se considera que, a través del desarrollo de productos financieros, se logrará generar una mayor armonía en todo el ecosistema, atrayendo a muchos más usuarios y fidelizando a los actuales. El aumento de la base de clientes se medirá a través de la cantidad de usuarios que utilizan la app y todas sus funciones. El anexo n°5 muestra la evolución de clientes desde 2018 a 2023 (ver anexo n°5).

- Aumentar la cantidad de ventas de servicios ya establecidos en un 6% para mediados de 2027 a través de diferentes estrategias de marketing y desempeño interno.

Según cifras de la Play Store, la app Naranja X cuenta con más de 10.000.000 de descargas, sin embargo, según sus memorias de 2023 (Naranja X, 2023) cuenta con 3.700.000 usuarios activos. Dicha cifra demuestra que muchas personas descargan la app,

pero posteriormente la desinstalan, lo que representa un desafío en la fidelización. Este objetivo buscará generar un mayor engagement a través de estrategias de Marketing y esfuerzos de venta. La misma se medirá a través de la cantidad de usuarios activos con la app instalada en sus dispositivos.

- Aumentar el engagement con los usuarios en un 70% a través del blog “hablemos de plata” en el transcurso de dos años.

Según cifras de las memorias de 2023, el blog tuvo más de 1.000.000 de usuarios en el año (Naranja X, 2023). Sin embargo, es un valor relativamente bajo teniendo en cuenta que la cantidad de clientes ronda los 4.000.000. Es por eso que se propone aumentar la cantidad y variedad de contenido del mismo. El blog buscará generar un mayor engagement de este con los productos financieros desarrollados en paralelo y educar a los usuarios sobre finanzas e inversiones. La misma se medirá a través de la *conversion rate* de la web.

- Reducir los costos de canales de venta digitales y call center en un 25% respecto 2023, para finales de 2027.

Según el balance de Naranja X (Naranja X, 2022) (Ver anexo n°6), en 2022 los gastos relacionados con ventas digitales y call center representaron el 6% de los gastos totales del ejercicio. Se propone reducir los gastos a través de la mejora del Chatbot de la app, que actualmente está en funcionamiento pero que tiene un modelo de IA simple, que solo responde preguntas básicas y en la mayoría de los casos redirige a los usuarios a la página web. Se propone que a través del servicio de Dialogflow de Google se optimice el mismo permitiendo responder las dudas de los clientes sin salir de la app. Esto reduciría el número de consultas con post venta y call centers, y por consiguiente el costo asociado.

Alcance.

La propuesta impactará en toda la organización a nivel nacional, introduciendo nuevos productos y optimizando los procesos. El marco temporal se da entre 2025 y 2027. Impactará en todas las áreas, especialmente en operaciones (IT), marketing, ventas, administración y recursos humanos.

Planes de acción.

Se define al plan de acción como el documento detallado que establece las acciones a realizar para lograr los objetivos organizacionales. Es un plan que guía a los

colaboradores y muestra el camino a seguir. Proporciona una estructura y una hoja de ruta clara para desarrollar las actividades (ESIC, 2023).

Los costos fueron actualizados de acuerdo al índice de inflación proyectado por el Relevamiento de Expectativas de Mercado del BCRA a septiembre de 2024 y en base a estimaciones realizadas por el Gobierno de la Nación (BCRA, 2024; La Nación, 2024).

Ver anexo n°7 para visualizar con mayor profundidad por cómo se compone el costo de cada actividad.

- Tabla 4 - Plan de acción n°1.

Actividad	Tiempo		Equipos	Costo total
	Inicio	Fin		
Analizar plataformas similares en el mercado y sus características.	ene-25	ene-25	IT, Marketing.	\$ 950.000
Planear el desarrollo, determinar la tecnología y estructura a utilizar.	ene-25	feb-25	IT.	\$ 1.271.103
Diseño de la interfaz y experiencia de usuario. Realizar pruebas con usuarios para refinar el diseño.	feb-25	abr-25	IT.	\$ 25.646.916
Desarrollar la aplicación a través de metodologías ágiles.	abr-25	oct-25	IT.	\$ 113.847.016
Corroborar que cumpla con estándares de seguridad y legales.	oct-25	nov-25	IT, Legales.	\$ 5.078.077
Lanzamiento de la fase beta de la plataforma para evaluar el rendimiento y validar la app con público real.	nov-25	ene-26	IT, Marketing.	\$ 29.209.596
Lanzamiento de la fase final de la plataforma dentro de la app Naranja X.	ene-26	feb-26	IT, Marketing.	\$ 14.995.893
Establecer un sistema de atención al cliente para resolver dudas y problemas recurrentes de los <i>early adopters</i> .	feb-26	may-26	Post Venta.	\$ 121.177.510

Fuente: elaboración propia (2024).

Al inicio se hará un relevamiento del mercado de plataformas similares a la que se planea desarrollar, pudiendo destacar puntos fuertes y débiles de la competencia para tener en cuenta. Será llevada a cabo durante medio mes por un analista de IT junto con un analista de Marketing. El costo asociado a ambos es de \$950.000.

La determinación de la tecnología a utilizar y el elaborado del plan de desarrollo de la plataforma requiere el *expertise* de un gestor de proyectos durante un mes. El costo asociado del mismo es de \$ 1.271.103. El diseño y pruebas de la interfaz conlleva mayores esfuerzos, por lo que se necesita un equipo especializado. A su vez, se requieren servidores y estaciones de trabajo. El costo de la actividad es de \$ 25.646.916 por dos meses.

El consiguiente desarrollo de la plataforma a través de metodologías ágiles requiere un equipo más grande. A su vez, también se necesitan servidores y estaciones de trabajo. El costo del desarrollo es de \$ 113.847.016 por seis meses. La corroboración de que se cumpla con los estándares de seguridad y legales requieren la colaboración por todo un mes de IT junto con de legales. El costo asociado de equipo es \$ 5.078.077.

El lanzamiento de la fase beta de la plataforma para su validación con el público requiere la colaboración de diseñador de interfaz, desarrolladores, gestor de proyectos y analistas de marketing, junto con el apoyo de servidores. El costo destinado a esta actividad, desarrollada en un lapso de dos meses, es de \$ 29.209.596. El consiguiente lanzamiento oficial de la plataforma se lleva a cabo durante el mes siguiente a terminar la fase beta, requiriendo el mismo equipo. Su costo es de \$ 14.995.893.

Finalmente, se prevé que el 10% de los clientes actuales actúen como *early adopters*. A su vez, se prevé que 10% ellos tengan preguntas acerca del funcionamiento de la plataforma. Se destinan 15 colaboradores para atender dichas consultas, junto con los servicios de telefonía correspondiente. El costo es de \$ 121.177.510 por tres meses.

- Tabla 5 - Plan de acción n°2.

Actividad	Tiempo		Equipos	Costo total
	Inicio	Fin		
Realizar un benchmarking sobre técnicas de marketing innovadoras.	ene-25	ene-25	Marketing.	\$ 4.425.560
Relevar internamente las necesidades de capacitación existentes para las fuerzas de venta.	ene-25	ene-25	RRHH, Ventas.	\$ 3.499.280
Condicionado por los resultados del benchmarking, desarrollar un programa de referidos y diferentes promociones para los nuevos clientes.	ene-25	may-25	Marketing, IT.	\$ 68.824.830
Identificar los vendedores con más experiencia en ventas para impartir capacitaciones al resto de los colaboradores.	ene-25	mar-25	RRHH, Ventas.	\$ 3.601.459
Impartir las capacitaciones de manera presencial.	mar-25	may-25	RRHH, Ventas.	\$ 3.927.057
Evaluación de resultados.	may-25	jul-25	Marketing, RRHH.	\$ 6.238.334

Fuente: elaboración propia (2024)

El inicio de este proceso comienza en simultáneo con dos actividades clave: la realización de un estudio de mercado y un relevamiento interno de las necesidades de capacitación para las fuerzas de venta. Esto permitirá definir la necesidad de educación que se necesita para potenciar la efectividad en ventas, y se identificarán las mejores

técnicas de comercialización utilizadas actualmente en el mercado. Tiene una duración de un mes, y el costo asociado de los departamentos de ventas y RRHH es de \$ 7.924.840.

Se procede con la elaboración de campañas de marketing, donde se buscará llegar a los públicos objetivos a través de sus canales de preferencia. La misma tiene una duración de cuatro meses, y se asume que se necesitarán especialistas de Marketing y de IT para adaptar las campañas a los canales digitales. El costo es de \$68.824.830.

El proceso de relevamiento e identificación de vendedores requiere el esfuerzo conjunto de RRHH y ventas por un mes, y el costo es de \$ 3.601.459. La consiguiente impartición de capacitaciones presenciales en el periodo de dos meses es de \$ 3.927.057.

Finalmente, la evaluación de los resultados de ambas actividades clave, tiene una duración de un mes y medio y su costo es de \$ 6.238.334.

- Tabla 6 - Plan de acción nº3.

Actividad	Tiempo		Equipos	Costo total
	Inicio	Fin		
Determinar la misión y objetivos del blog.	ene-25	ene-25	Administración y Marketing.	\$ 643.250
Planificar el contenido, estructura e investigar a la audiencia.	ene-25	mar-25	Marketing.	\$ 3.924.658
Asociarse con influencers financieros para el desarrollo de contenido.	mar-25	abr-25	Marketing y Legales.	\$ 7.286.373
Desarrollo de contenido grabado y escrito de prueba.	abr-25	may-25	Marketing y Terceros.	\$ 38.049.969
Rediseño de la interfaz del blog.	abr-25	jun-25	IT y Marketing.	\$ 36.183.575
Lanzamiento de la versión beta para un grupo de clientes.	jun-25	ago-25	IT y Marketing.	\$ 12.365.604
Recopilación de feedback.	ago-25	ago-25	Marketing.	\$ 3.399.085
Implementación de mejoras en la interfaz del blog.	sep-25	oct-25	IT y Marketing.	\$ 27.065.704
Desarrollo de actividades de marketing para aumentar el conocimiento sobre el blog.	sep-25	oct-25	Marketing.	\$ 9.734.657
Go live del blog.	nov-25	ene-26	IT y Marketing.	\$ 8.244.202
Atender dudas y consultas de los clientes, desarrollar contenido nuevo para agregar al blog.	oct-25	mar-26	Post Venta y Terceros.	\$ 326.091.072

Fuente: elaboración propia (2024).

El tercer plan comienza con la definición de la misión y objetivos del blog. Se requiere colaboración de administración y marketing por 15 días, y el costo asociado es de \$643.250. Luego, marketing procede a planificar el contenido e investigar a la audiencia. Dicho proceso se estima en dos meses, con un costo asociado de \$ 3.924.658.

Para lograr un engagement con el público se generarán acuerdos con influencers financieros para generar contenido en el blog. La negociación de contratos y cláusulas requiere la colaboración de marketing y legales por dos meses, junto con expensas asociadas atenciones a los socios. El costo es de \$ 7.286.373.

Luego de los acuerdos se comienza a generar el contenido, donde la remuneración de los influencers financieros, marketing y el equipo de grabación tiene un costo asociado de \$ 38.049.969 por dos meses. En paralelo se comenzará con la renovación de la interfaz del blog. La colaboración de IT junto con Marketing en la definición de las características visuales del mismo tiene un costo asociado de \$ 36.183.575.

Una vez desarrollada la fase beta del blog se hace un prelanzamiento a un grupo de clientes. El costo asociado es de \$ 12.365.604. Luego de eso, se recopila feedback, con un costo de \$ 3.399.085. Dichas actividades tienen una duración de un mes y medio.

Se implementarán las mejoras recopiladas gracias al feedback de los usuarios, y en paralelo se comenzará a promocionar el mismo a través de diferentes canales. La duración de ambas actividades es de un mes, y su costo de \$ 36.800.360.

Se realiza el go live del blog. Durante un mes estará supervisado constantemente por IT con el objetivo de que no haya ningún inconveniente. Costará \$8.244.202.

Finalmente, se destinará un equipo de especialistas para atender diversas consultas, operativas y de conceptos, por parte de los clientes, mientras se desarrolla nuevo contenido con los influencers y asesores para continuar nutriendo el blog. Se planea que ambas actividades duren medio año, con un costo asociado de \$ 326.091.072.

- Tabla 7 – Plan de acción n°4.

<u>Actividad</u>	<u>Tiempo Inicio</u>	<u>Fin</u>	<u>Equipos</u>	<u>Costo total</u>
Relevamiento de la situación actual del Chatbot. Evaluar el alcance, fortalezas y debilidad, cosas a mejorar.	ene-25	feb-25	IT, Administración, Post Venta.	\$ 885.112
Definir los objetivos a alcanzar con el desarrollo de esta nueva tecnología.	mar-25	abr-25	IT, Administración.	\$ 2.229.424
Desarrollo del Chatbot a través del servicio de Google Dialogflow.	abr-25	sep-25	IT.	\$ 235.943.460
Entrenamiento del modelo de IA con la información de Naranja X.	oct-25	mar-26	IT.	\$ 570.581.027
Integración a la app.	abr-26	may-26	IT.	\$ 45.360.860
Lanzamiento de la versión beta a un grupo de usuarios.	jun-26	ago-26	IT, Marketing.	\$ 97.355.627

Recopilación de feedback e implementación de mejoras.	sep-26	oct-26	IT.	\$ 31.440.129
Go live del Chatbot.	nov-26	dic-26	IT.	\$ 34.215.835
Recopilación de feedback y mantenimiento.	ene-27	may-27	IT, Post Venta.	\$ 322.557.690

Fuente: elaboración propia (2024).

Se comienza con un relevamiento de las capacidades actuales del Chatbot de la empresa para luego definir los objetivos y planear el proceso de implementación. Todo esto se da en dos actividades por separado, de dos meses de duración de cada una, con un costo total de \$ 3.114.536, por costos de IT y Administración.

A continuación, en base a los planes definidos se procede a implementar las mejoras en el Chatbot recurriendo a un proveedor externo, Google, y su servicio de Dialogflow. Este proceso será llevado a cabo por el equipo de IT, compuesto por especialistas en IA y desarrolladores, con una duración de seis meses y un costo asociado de \$ 235.943.460. Una vez completamente desarrollado, se procede con la educación del mismo a través de la base de datos de clientes e información, esto le permite al Bot entender y mejorar la forma de interactuar con el usuario. Dicho proceso es desarrollado por el mismo que desarrolló la IA. El servicio de Dialogflow tiene un cargo de U\$D 0,007 por cada solicitud. Esta actividad tiene un costo asociado de \$ 570.581.027 por seis meses.

Finalmente, se integra el modelo de IA a la app y se lanza la versión Beta del mismo. Luego se recopila feedback y se mejoran las cualidades que sean necesarias. Esta etapa dura siete meses, y se divide en dos actividades, con un costo asociado de \$174.156.615. Una vez todo calibrado y finalizado, se procede con el go live del mismo, la recopilación de feedback de los usuarios y el mantenimiento del mismo para asegurar la estabilidad. Se estiman siete meses de trabajo y un costo de \$ 356.773.524.

Presupuestos.

A continuación, se mostrará el presupuesto por año de la totalidad de los proyectos. En este apartado se buscará entender la composición los mismos por cada año, y el detalle de que conforma cada categoría. Ver anexo n°7 para el detalle de cada uno de los planes.

- Tabla 8 – Presupuesto planes de acción.

Actividad	2025	2026	2027
Costos asociados al plan n°1	\$ 161,269,074	\$ 150,907,037	\$ 0
Costos asociados al plan n°2	\$ 90,516,519	\$ 0	\$ 0
Costos asociados al plan n°3	\$ 300,068,197	\$ 172,919,951	\$ 0
Costos asociados al plan n°4	\$ 516,800,015	\$ 501,211,458	\$ 322,557,690
Costo total	\$ 1,068,653,805	\$ 825,038,447	\$ 322,557,690

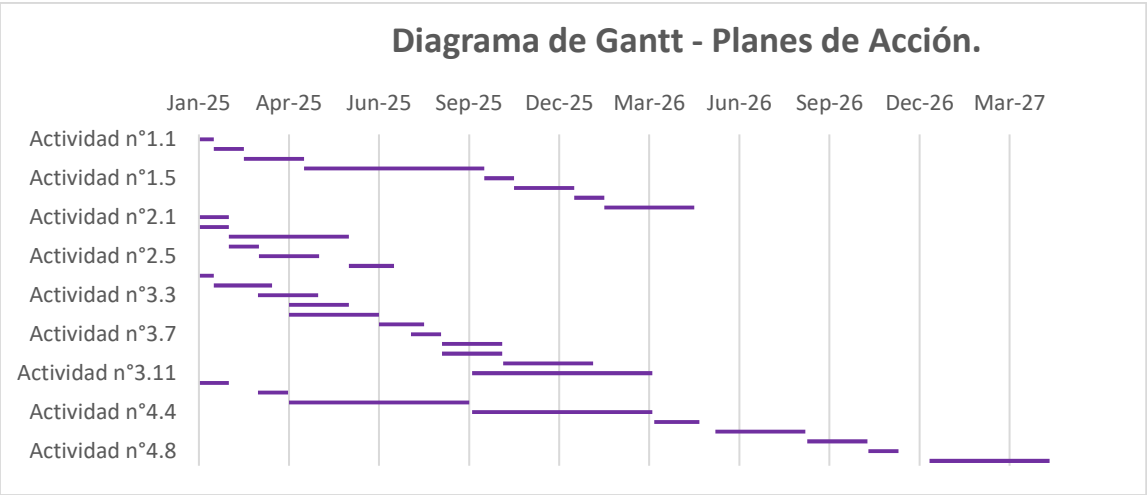
Fuente: elaboración propia (2024).

Costos actualizados de acuerdo al último índice proyectado por el REM del BCRA y en base a estimaciones del Gobierno de la Nación (BCRA, 2024; La Nación, 2024).

Diagrama de Gantt.

A continuación se desarrollará el diagrama de Gantt de todas las actividades de manera agrupada. Este diagrama permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto. Además, reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia. (OBS Business School, 2021). Ver anexo n°8 para el detalle de cada uno.

- Tabla 9 - Diagrama de Gantt – planes de acción.



Flujo de Fondo y análisis de impacto.

Tabla 10 – Flujo de fondos.

Flujo de Fondos	´2025	´2026	´2027	Total
Ingresos	\$946,800,771	\$3,351,567,320	\$2,602,525,920	\$6,900,894,011
Ingresos plan n°1	\$0	\$673,320,264	\$656,612,808	\$1,329,933,072
Ingresos plan n°2	\$880,889,890	\$2,151,180,351	\$1,173,138,342	\$4,205,208,583
Ingresos plan n°3	\$65,910,881	\$527,066,704	\$772,774,770	\$1,365,752,356

Egresos	\$1,068,653,805	\$825,038,447	\$322,557,690	\$2,216,249,941
Egresos plan n°1	\$161,269,074	\$150,907,037	\$0	\$312,176,111
Egresos plan n°2	\$90,516,519	\$0	\$0	\$90,516,519
Egresos plan n°3	\$300,068,197	\$172,919,951	\$0	\$472,988,148
Egresos plan n°4	\$516,800,015	\$501,211,458	\$322,557,690	\$1,340,569,162
Utilidad Bruta	(\$121,853,033)	\$2,526,528,873	\$2,279,968,231	\$4,684,644,071
Impuesto a las ganancias	(\$95,836,419)	(\$737,721,238)	(\$663,168,355)	(\$1,496,726,012)
Utilidad Despues del Impuesto	(\$217,689,452)	\$1,788,807,635	\$1,616,799,875	\$3,187,918,059
Capital de trabajo	\$121,853,033		(\$121,853,033)	\$0
Inversión Inicial				\$0
Utilidad Neta	(\$339,542,485)	\$1,788,807,635	\$1,738,652,908	\$3,187,918,059
Utilidad Neta Valor Actual	(\$344,266,372)	\$1,156,387,665	\$822,590,387	\$1,634,711,680

Fuente: elaboración propia (2024).

Ver cálculo de capital de trabajo en Anexo n°9.

Tabla 11 – Análisis de métricas financieras del proyecto.

VAN	\$ 1,634,711,680
TIR	142,6%
ROI (Ingreso - Egreso) / Egreso	211,4%
Tasa K (costo de capital)	30%

Fuente: elaboración propia en base a (BCRA, 2024; La Nación, 2024).

Ver flujo de fondos del primer año desglosado en Anexo n°10.

El proyecto en cuestión se espera ser financiado completamente por capital propio, sin recurrir a fuentes externas de financiación. No cuenta con inversión inicial ya que las mismas se darán a lo largo del tiempo, y ya cuenta con los recursos humanos necesarios para comenzar a trabajar en las soluciones. El plan n°4 no cuenta con ingresos asociados, ya que su objetivo es reducir costos.

En base al flujo de fondos desarrollado, donde se tienen en cuenta los ingresos relacionados a cada una de las propuestas, junto con su costo y su posterior deducción del impuesto a las ganancias, podemos concluir lo siguiente:

- El Valor Actual Neto, que representa el excedente resultante de un proyecto después de recuperar la inversión inicial y la rentabilidad esperada por los inversionistas (en este caso accionistas de Naranja X), arroja un valor de \$

1.552.336.400. Este valor, que supera los \$0 exigidos para ser aceptable, afirma la aceptabilidad del proyecto.

- La Tasa Interna de Retorno, por su parte, mide la rentabilidad del proyecto en términos porcentuales. Este valor arroja un 141,6%, que comparándolo con la tasa de costo de capital exigida por inversionistas de 30%, tomada de referencia del REM del BCRA para 2025 (BCRA, 2024), es aceptable.
- El retorno sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) mide el rendimiento obtenido por cada unidad monetaria invertida. En este caso, el ROI es del 199,1%, lo que indica que por cada peso invertido los inversionistas obtienen un retorno de \$1,99. Al ser mayor a \$1, valor que hace referencia a no tener ganancia, se puede concluir que el proyecto es aceptable.

Conclusiones y Recomendaciones.

Gracias a su gran trayectoria, productos innovadores, cultura abierta y gran enfoque en los clientes, Naranja X es una de las compañías más grandes del mercado Fintech en Argentina. A través del análisis del macroentorno se puede ver como el mismo es cada vez más complejo, con nuevas variables a considerar a la hora de desarrollar sus actividades, pero que logra adaptarse a ellos gracias a sus fortalezas. El microentorno donde se desarrolla presenta fuertes rasgos competitivos, lo que obliga a Naranja X a estar siempre a la vanguardia en términos de productos y tecnología, que lo consigue gracias a su eficiente cadena de valor.

El ecosistema de productos es muy completo, pero presenta una debilidad, que es la escasa oferta de instrumentos de inversión, lo que genera una pérdida de competitividad en el mercado respecto a otras Fintech. Es por ello que el punto central de la planificación estratégica desarrollada es el aumento de la rentabilidad a través del impulso de nuevos productos junto con educación financiera, el incremento de la eficiencia en ventas y la reducción de costos operativos. Dicha propuesta logrará no solo aumentar la rentabilidad de la empresa, sino que también fortalecerá en gran medida su posición competitiva y favorecerá la relación con sus clientes, logrando ser la Fintech con el ecosistema de productos más completo del país.

Gracias al análisis de impacto financiero de la propuesta y considerando las variables VAN, TIR y ROI como herramientas diagnósticas, se demuestra que esta genera grandes resultados para la compañía, y que se puede realizar por Naranja X sin tener que

tomar deuda, dependiendo solamente de la financiación propia para conseguir los resultados esperados.

Para continuar con la filosofía de enfoque al cliente y sus necesidades, se recomienda a organizaciones del mercado Fintech incorporar los conceptos del *Total Quality Management* (TQM, por sus siglas en inglés) en la prestación de servicios. Este método considera al cliente como el actor principal de la organización, y dispone a la misma a trabajar y superar las expectativas del mismo a través de la calidad del servicio. El TQM le va a permitir a las organizaciones del mercado Fintech desarrollar un marco teórico que encuadre su postura respecto a la orientación al cliente, permitiendo establecer procedimientos y un modo diferente de ver a la organización y sus actividades. Considerando que, en este mercado, los productos y la atención al cliente es lo más importante para mantener su posición competitiva, es una estrategia altamente recomendable.

Referencias.

- A cuánto llegarán el dólar y la inflación en 2025 según el presupuesto que presentó Javier Milei. (15 de septiembre de 2024). *La Nación*. Recuperado de <https://goo.su/V0v8u>.
- Adobe. (s.f.). Compara planes de Photoshop. *Adobe*. Recuperado de <https://goo.su/q100D>.
- Arellano-Díaz, H. O. (2017). *La calidad en el servicio como ventaja competitiva. Volumen 1 (1)*. PP 7. Recuperado de <https://goo.su/SNNCbG>.
- Argentina.gob.ar. (25 de enero de 2024). Resolución 50/2024. *Boletín Oficial*. Recuperado de <https://goo.su/Wkd31y7>.
- Argentina.gob.ar. (s.f.) Promover la industria informática y de las tecnologías de la información para la innovación productiva y la transformación digital. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://goo.su/6wiZr>.
- Argentina.gob.ar. (s.f.) Qué es Big Data. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://goo.su/pJM57MB>.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A.
- AUMENTÓ EL INTERÉS POR LA EDUCACIÓN FINANCIERA Y LAS PERSONAS PROYECTAN SEGUIR CAPACITÁNDOSE. (21 de diciembre de 2023). *BYMA Educa*. Recuperado de <https://goo.su/eLGjrS>.
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). (Septiembre de 2024). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). *BCRA*. Recuperado de <https://goo.su/mkFgb>.
- Banco Central de la República Argentina (s.f.). Ley 24.144 | Carta Orgánica del BCRA. *BCRA*. Recuperado de <https://goo.su/16lNLT>.
- Banco Mundial. (2024). *El Banco Mundial en Argentina. Argentina: panorama general*. Volumen 1 (1). Recuperado de: <https://goo.su/B8Xl>.

- BYMA (s.f). ¿Qué es un CEDEAR?. BYMA. Recuperado de <https://goo.su/UDt0Um>.
- Cabrera, C. (12 de Julio de 2024). El Gobierno lanzará créditos para electrodomésticos de bajo consumo. *El Litoral*. Recuperado de <https://goo.su/yM3UX>.
- Ces, P. (28 de junio de 2024). La inclusión financiera impulsada por fintechs: el desafío es cada vez más grande. *El Cronista*. Recuperado de <https://goo.su/UqSZvZ>.
- Chacon Arenas, E.M. (2019). *El ciclo de vida del posicionamiento y el choque de las generaciones en el mercado del siglo XXI*. Volumen 1 (1). PP 1. Recuperado de <https://goo.su/jylI>.
- Chandler, A.D (1963). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Claro Argentina. (s.f.).Planes móviles para empresas. *Claro*. Recuperado de <https://goo.su/bxXfo>.
- Comercio y Justicia. (27 de Agosto de 2024).Salarios de abogados de empresa en CABA, AMBA y Región Centro: ¿Cuánto ganan?. *Comercio y Justicia*. Recuperado de <https://goo.su/P19Nq>.
- Datosmacro.com / Expansión. (s.f.). El PIB de Argentina cae un 2,6% en el primer trimestre. *Datosmacro.com*. Recuperado de <https://goo.su/Ry7IH9m>.
- Dirección Nacional de Inclusión Financiera y Financiamiento Social (DNIFyFS). (2022). *Plan Nacional de Educación Financiera. Plan Nacional de Educación Financiera*. Volumen 1 (1). P. 9. Recuperado de <https://goo.su/6Gcgdrf>.
- El ascenso de las Fintech en la economía argentina. (26 de marzo de 2024). *It.sitio*. Recuperado de <https://goo.su/FszzC>.
- Equipo de Gamco (s.f.) El futuro de los préstamos gracias a la inteligencia artificial. *Gamco*. Recuperado de <https://goo.su/JNSFfn>.
- Equipo Santander Post (18 de enero de 2022). Qué son y cómo invertir en ETF, la estrella de las finanzas en 2022. *Santander*. Recuperado de <https://goo.su/4Aj87W>.
- ESIC. (Septiembre de 2023). Plan de acción de una empresa: para qué sirve y tipos de planes. *ESIC*. Recuperado de <https://goo.su/8Rk0J>.

- Evans, N. D. (2017). *Mastering Digital Business: How powerful combinations of disruptive technologies are enabling the next wave of digital transformation*. Swindon: BCS Learning & Development Ltd.
- Glassdoor. (24 de Octubre de 2024). Sueldos de Desarrollador De Software. *Glassdoor*. Recuperado de <https://goo.su/zUHFrIf>.
- Glassdoor. (24 de Octubre de 2024). Sueldos de Project Manager. *Glassdoor*. Recuperado de <https://goo.su/nT7GS>.
- Google Cloud. (s.f). Precios de Dialogflow. *Google Cloud*. Recuperado de <https://goo.su/DBavJ>.
- Herrera, N.G., Beltrán Niño, L.C. (2023). *Impacto de la obsolescencia tecnológica programada en la gestión financiera personal. Volumen 1 (1)*. PP 2. Recuperado de <https://goo.su/nOXQ>.
- Hill, C., Jones, G., Schilling, M. (2015). *Administración estratégica* (11a ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.
- Horngren C.T., Datar S.M. y Foster G. (2006). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (12a ed.). Naucalpan de Juárez.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Human Camp. (9 de octubre de 2013). "David Ruda" Fundador y Presidente de Tarjeta Naranja. *Human Camp*. Recuperado de <https://goo.su/GtQK>.
- INDEC. (4to trimestre 2022). *Ciencia y tecnología. Informes técnicos, volumen 7 (1)*. PP 10. Recuperado de <https://goo.su/8yKygu>.
- INDEC. (Julio 2024). *Índices de precios. Informes técnicos, volumen 8 (25)*. PP 3. Recuperado de <https://goo.su/UyPO7>.
- Innovación digital 360. (24 de junio de 2022). Cuánto gana un especialista IA en la Argentina. *Innovación digital 360*. Recuperado de <https://goo.su/9xa8TX>.
- Jaskilevich, J., Val, S.E., Cavallero, N., Vazquez, F. (2021). Impacto del fraude telefónico en personas mayores. En *Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología*. Conferencia llevada a cabo en el XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, Buenos Aires. Recuperado de <https://goo.su/hAfK>.

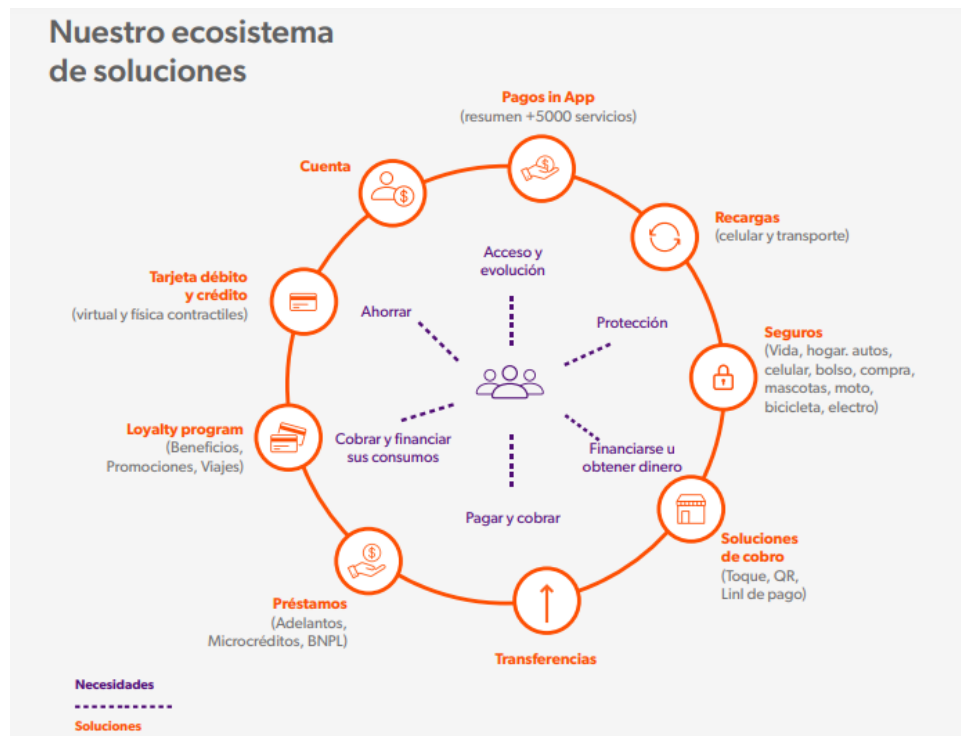
- Javier Milei: “El Partido del Estado pone palos en la rueda deseando que todo estalle”. (5 de septiembre de 2024). *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://goo.su/tguDHZS>.
- Jugada peligrosa: Galicia suma a Naranja a su sistema de fidelización Quiero! (arreglando lo que anda bien). (9 de agosto de 2019). *Infonegocios*. Recuperado de <https://goo.su/thZHN7A>.
- La Argentina recibió más de 260 millones de intentos de ciberataques durante el primer trimestre de 2024. (actualizado el 30 de mayo de 2024). *El Cronista*. Recuperado de <https://goo.su/KyQe>.
- La inflación de junio será del 5,2%, un punto por encima de la de mayo, según los consultores que releva el BCRA. (4 de Julio de 2024). *Infobae*. Recuperado de <https://goo.su/FJzUte>.
- La tarjeta de crédito se usa más en el supermercado y menos para comprar ropa y electrodomésticos. (2 de mayo de 2024). *Infobae*. Recuperado de <https://goo.su/O1LvOAU>.
- Lanfranchi, J. (17 de marzo de 2024). Carga fiscal: los elevados impuestos condicionan las inversiones en las empresas. *La Nación*. Recuperado de <https://goo.su/GyYwO9F>.
- Marquit, M., Curry, B. (actualizado el 30 de Julio de 2024). Exchange Traded Funds: What Are ETFs?. *Forbes Advisor*. Recuperado de <https://goo.su/Yl3Evn9>.
- Michigan Scouting. (s.f.). *The Ansoff Matrix: Understanding the Risks of Different Options*. Volumen 1 (1). PP 2 a PP 3. Recuperado de <https://goo.su/G2ErOh>.
- Milberg, A. (5 de diciembre de 2020). La historia de Alejandro Asrin, el CEO de Naranja y nuevo socio del Galicia. *Forbes Argentina*. Recuperado de <https://goo.su/xm5aDXc>.
- Ministerio de ambiente GBA (s.f.) Normativa Ambiental Internacional. *Ambiente.gba.gob.ar*. Recuperado de <https://goo.su/oBRty7F>.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. (1993). *El proceso estratégico: concepto, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez : Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Nación Retiro (s.f.). Conoce nuestros seguros de retiro. *Nación Retiro*. Recuperado de <https://goo.su/rKQGJ>.

- Naranja. (2018). *Estados Financieros. Estados Financieros*. Volumen 1 (1). Recuperado de: <https://goo.su/ZLXpQ>.
- Naranja. (2020). *Estados Financieros. Estados Financieros*. Volumen 1 (1). Recuperado de: <https://goo.su/fMP6TFp>.
- Naranja X. (2019). *Reporte de Sustentabilidad 2019. Reporte de Sustentabilidad 2019*. Volumen 7 (1). P. 19. Recuperado de <https://goo.su/vRxe>.
- Naranja X. (2021). *Memorias. Memorias*. Volumen 1 (1). Recuperado de: <https://goo.su/GecIMz>.
- Naranja X. (2022). *Memorias. Memorias*. Volumen 1 (1). Recuperado de: <https://goo.su/S91MTw>.
- Naranja X. (2023). *Memorias. Memorias*. Volumen 1 (1). Recuperado de <https://goo.su/f2jOH>.
- Naranja X. (5 de diciembre de 2023). NXers transformando realidades en la comunidad. *Naranja X*. Recuperado de <https://goo.su/2jWMXWZ>.
- Naranja X. (22 de febrero de 2024). Estos son los distintos tipos de tarjeta de débito de Naranja X. *Hablemos de plata*. Recuperado de <https://goo.su/iYs1>.
- Naranja X. (14 de junio de 2024). Las excusas más comunes para cometer estafas en 2024. *Hablemos de plata*. Recuperado de <https://goo.su/kcjO>.
- Naranja X. (s.f.). Somos sponsor de la Liga Profesional de Fútbol. *Naranja X*. Recuperado de <https://goo.su/JRYLx>.
- OBS Business School. (25 de abril de 2021). ¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve?. *OBS Business School*. Recuperado de <https://goo.su/P7mpW>.
- Paycomet. (23 de Octubre de 2021). Cómo montar un call center: Qué necesitas y precio. *Paycomet*. Recuperado de <https://goo.su/NziUyOQ>.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires : Editorial Rei Argentina, S.A.
- Porter, M. (1998). *Estratégica Competitiva: técnicas para analizar la industria y competidores*. New York : Simon & Schuster Inc.
- Randazzo, A. (11 de Julio de 2022). No sólo pagar, también invertir: qué te ofrecen Mercado Pago, Ualá y otras billeteras para hacer rendir tu plata. *iProUP*. Recuperado de <https://goo.su/ZyEyTA>.

- Robbins, S.P., Coulter, M. (2014). *Administración*. Naucalpan de Juárez : Pearson Educación de México S.A.
- Roncancio, G. (s.f.). Matriz BCG: ¿Qué es y cómo usarla en la planeación estratégica?. *Pensemos*. Recuperado de <https://goo.su/fbOZZ>.
- Santander Open Academy. (1 de diciembre de 2021). Análisis PESTEL: qué es y cómo hacerlo paso a paso. *Santander Open Academy*. Recuperado de <https://goo.su/7rzU7>.
- Schnarch Kirberg, A. (2017). *Creatividad e innovación*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Silva - Guerra, H. (2017). *La innovación y educación: Variables clave para la competitividad de las empresas*. Volumen 1 (1). PP 92. Recuperado de <https://goo.su/1rG4cuF>.
- Tarifario. (Febrero de 2024). Aranceles de Diseño, Argentina, 2024. *Tarifario*. Recuperado de <https://goo.su/8UCDO>.
- Teszkiewicz, A. (17 de Julio de 2024). La importancia de la seguridad de los datos en el mercado financiero. *Infobae*. Recuperado de <https://goo.su/CVCRY8s>.
- Tu Queja Suma.(s.f.). Demora en transferencia recibida. *Tu queja suma*. Recuperado de <https://goo.su/ZuU0vS9>.
- Winter, F. (21 de noviembre de 2017). La Obsolescencia de la Estrategia Competitiva Tradicional. *LinkedIn*. Recuperado de <https://goo.su/FK2zOI>.
- Zalazar, M. (25 de junio de 2024). Distribución del ingreso: el nivel de desigualdad en la Argentina es el más alto de los últimos ocho años. *Infobae*. Recuperado de <https://goo.su/srcKGx>.

Anexo.

Anexo n°1: ecosistema Naranja X. Fuente: Naranja X, 2023.



Anexo n°2: logros de Naranja X en 2023. Fuente: Naranja X, 2023.



Anexo n°3: Análisis FODA.

Es una de las herramientas más populares y efectivas para hacer una evaluación integral de las principales variables que influyen en una organización. Su nombre representa la primera letra de las 4 variables que se analizan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas:

- Cobertura nacional junto con un fuerte *engagement* y comunicación multicanal: Naranja X posee más de 150 sucursales en todo el país. Estas se adaptan a todo tipo de necesidades que tienen sus clientes, como recibir atención de un asesor, realizar operaciones bancarias en el cajero o efectuar diferentes gestiones a través de innovadores terminales de servicio. También promueve una fuerte relación con sus clientes, realizando diferentes campañas de marketing a través de redes, anuncios y patrocinios para lograr posicionarse en la mente de su público objetivo.

Participa además de diversas iniciativas sociales, como el apadrinado de niños y adolescentes con escasos recursos, buscando generar un impacto positivo en la sociedad (Naranja X, 2023).

- Ecosistema armónico y complementario de productos con un fuerte componente tecnológico, innovador y competitivo: Naranja X ofrece alrededor de 10 productos y servicios, destacándose la tarjeta de crédito, cuenta remunerada y soluciones de cobro. Estos se caracterizan por su gran componente tecnológico e innovador, permitiendo

facilitar y agilizar la operatoria de dichos productos. Los mismos son 100% gestionables a través de la app Naranja X, lo que ofrece una gran ventaja al cliente ya que puede acceder a todos ellos de manera virtual y sin realizar colas o trámites por teléfono. Esta misma app ha tenido mejoras incrementales en los últimos tiempos gracias a la implementación de distintas tecnologías, lo que permitió acortar mucho los tiempos de validación de información personal, solicitud de préstamos y seguros. Inclusive permite dar de alta y habilitar la tarjeta de crédito en 5 minutos.

Los productos y servicios se complementan de una manera armónica, ya que desde una misma app se puede depositar dinero, transferirlo, pagar servicios, recargar cuentas, invertir, ver el resumen de la tarjeta e incluso realizar compras con la tarjeta virtual.

- Balances financieros sólidos que evitan pérdidas y aseguran una rentabilidad positiva: Los balances financieros de Naranja X de los últimos 5 años han arrojado excelentes resultados, junto con una gran disciplina en términos de financiación, lo cual evidencia la solidez de su modelo de negocios. Esto le permitirá afrontar diferentes inversiones y mejoras, sin tener que tomar deuda a altas tasas de interés.

- Liderazgo de mercado en la emisión de tarjetas de crédito no bancarizadas y uno de los líderes en el sector Fintech: Naranja X es la líder indiscutible del mercado de tarjetas de crédito no bancarizadas gracias a su modelo de negocios enfocados en el bienestar de sus clientes y sus comercios amigos. Dichos valores le permitieron escalar su modelo de negocios a todo el país de una manera orgánica, logrando difundir su visión y misión de manera exitosa. Más allá de eso, su App es una de las más descargadas en la actualidad, compitiendo con Mercado Pago en el ranking de descargas de la Play Store y App Store, evidenciando su gran popularidad y preferencia por parte de los usuarios.

- Cultura organizacional sólida, enfocada en el desarrollo y bienestar de los colaboradores: La cultura de Naranja X se caracteriza por ser fuerte, funcional y emprendedora. Las bases de esta surgieron de su anterior CEO y cofundador, David Ruda, una persona amigable, empática y siempre dispuesto a escuchar y ayudar a los demás (Human Camp, 2013). Dichos valores se trasladaron a su empresa, donde hoy en día uno esta es una de sus mayores ventajas competitivas. La misma influye en gran medida no solo en sus colaboradores, sino también en sus clientes y comercios amigos, donde estos son atendidos con una sonrisa, un abrazo y una gran disposición para entender su problema y poder ayudarlos en ello.

Puertas adentro, las oficinas y casa central son estructuradas de forma que no existan barreras o impedimentos a la comunicación, colaboración y compañerismo. Son fieles creyentes que tener una cultura amigable internamente favorece en gran medida el impacto que generan en el exterior.

- Valores y propósitos enfocados en el cliente: Uno de los principales valores de Naranja X es poner siempre el foco en el cliente, esto implica siempre estar a su disposición y lograr una relación de cercanía y amistad con este. Gracias a ello, hoy es una de las empresas más preferidas por sus usuarios gracias a su modelo de pirámide invertida, donde el foco siempre está en el usuario.

- Gestión eficiente del cambio: Naranja X se ha caracteriza por ser una empresa que se adapta favorablemente a todos los cambios que surgen en su entorno, lo que permitió modificar su modelo de negocios de manera exitosa a lo largo de los años. Internamente, la organización se estructura de manera que siempre esté dispuesta a tomar nuevos desafíos y afrontarlos con optimismo, apuntando a hacer crecer el negocio.

Oportunidades:

- Popularización y gran expansión del mercado Fintech: Según la Cámara Argentina de Fintech “la industria Fintech ha alcanzado un impresionante crecimiento del 9.9% en 2023, situando el número total de empleados en 34,350, una cifra récord para el país.” (Itsitio, 2024). Dicha evidencia muestra el gran potencial que tiene este, lo que alimenta las expectativas de que se continuará expandiendo, desarrollando cada vez más, mejores y óptimos servicios.

- Iniciativas gubernamentales para fomentar la oferta de crédito y la inclusión financiera: El actual gobierno, a través de diferentes normativas, se ha mostrado a favor sobre la promoción del crédito y préstamos personales que permitan incentivar el consumo. Dichas medidas van en línea con el shock económico sucedido a finales de 2023, lo que dio un golpe duro a la economía de consumo (Argentina.gob.ar, 2024; Cabrera, 2024).

Por otro lado, desde 2020 el Gobierno lanzó la Estrategia Nacional de Educación Financiera, “con el objeto de contribuir a mejorar las capacidades financieras de las personas que utilizan productos y servicios financieros” (Dirección Nacional de Inclusión Financiera y Financiamiento Social (DNIFyFS), 2022).

- Aumento en la democratización de canales de inversión: El siglo XXI se ha caracterizado por una gran democratización al acceso a inversiones al público general. No hace mucho tiempo, se necesitaba tener mucho capital y contactos para poder invertir en la bolsa de valores. Hoy en día, gracias a diversas plataformas online, se ha popularizado y cualquier persona puede realizar inversiones desde montos muy pequeños. Esto ha sido un gran factor que favoreció a los brokers, ya que le permitió ampliar de gran manera su cartera de clientes, y por otro lado estos han podido aumentar su patrimonio.

- Perspectivas de crecimiento económico nacional durante los próximos años: Argentina inició en 2024 un proceso de estabilización macroeconómica. En el corto plazo, el PBI real se contraerá en un 3.5% debido a los ajustes realizados por el gobierno. Sin embargo, se espera que la economía crezca un 5% en 2025, gracias a mejores condiciones climáticas, mayores inversiones y normalización de la producción agrícola. (Banco Mundial, 2024).

Debilidades:

- Desafíos y choques culturales en la integración con Grupo Financiero Galicia: En los últimos años, Naranja X se ha acercado con su modelo de negocios a la estructura de negocios de Galicia. Esto ha generado no solo una integración de sus productos, como por ejemplo la participación de esta en el programa “Quiero!” (Infonegocios, 2024), sino también un choque cultural. La cultura más rígida y formal de la accionista entra en oposición con la cultura más informal y amigable de Naranja X, forzando a que se generen choques y desafíos para acordar diferentes puntos de vista y estrategias. En una entrevista realizada a Gerardo Asrin, CEO de Naranja X hasta 2021, expresa que hay gerentes que no entienden el porqué de algunas decisiones. Estos expresaban “No sabes la cantidad de plata que se puede ahorrar si no hacen eso”, a lo que le respondía que sus acciones tienen un propósito más profundo, que es el de conectar con la gente. (Milberg, 2020).

- Demora en la atención al cliente por los canales digitales: Han surgido diferentes quejas y críticas hacia el servicio al cliente de Naranja X a través de sus canales digitales. Algunos usuarios acusan que, al comunicarse a través de las diferentes plataformas para resolver alguna duda, esta queda sin respuesta o demoran mucho en responder, lo que afecta la confianza que tiene el usuario con la marca.

Por otro lado, diversas quejas sostienen que algunas transferencias interbancarias a través de la plataforma suelen generar demoras en su acreditación, generando descontento y malestar en los usuarios. (Tu queja suma, s.f.).

- Oferta limitada en materia de alternativas de inversión para sus usuarios: Si bien Naranja X es una Fintech enfocada en soluciones de pago y cobro, la tendencia del mercado está en aumentar la cantidad de productos a los usuarios, con el objetivo de mejorar y facilitar sus finanzas. Es el caso de plataformas como Brubank, que permite la inversión en fondos comunes de inversión o compraventa de Cedears. Naranja X posee una limitada oferta de dichos instrumentos financieros, lo que genera que algunos usuarios quieran migrar a otras plataformas, siendo la oferta de estos más amplia.

Amenazas:

- Inestabilidad económica y política, provocando una gran incertidumbre en las operaciones y dificultando la planeación: El contexto macroeconómico actual es un verdadero desafío al crecimiento de cualquier empresa. Dicha amenaza influye en la planificación estratégica, dificultando la definición del horizonte de largo plazo. El principal causante de dicho problema es el cambio de gobierno y los diferentes desafíos con los que se encuentra. Estos desafíos se antepone a su objetivo de lograr consenso entre los diferentes partidos políticos en la sanción de leyes. (Argentina.gob.ar, 2024).

- Aumento en la complejidad y frecuencia de estafas y ciberataques a las empresas y sus clientes: Los estafadores y hackers cibernéticos han demostrado que uno de sus nichos favoritos son las entidades financieras. Haciéndose pasar por distintas empresas, engañan a las personas por teléfono para que les entreguen los datos de su tarjeta o de la cuenta bancaria para luego realizar consumos o hasta transferir el dinero a otra cuenta, siendo muy difícil de recuperarlo. (Naranja X, 2024).

Por otro lado, los ciber ataques son muy comunes hoy en día, siendo estos muy eficientes localizando puntos débiles en los sistemas de seguridad de las compañías, logrando robar información de la empresa o de sus clientes para luego venderlos. (El Cronista, 2024).

Dichas actividades ilícitas generan mucha desconfianza en los usuarios, sobre todo de edad avanzada, que se muestran adversos a las nuevas tecnologías y desconfían de todo lo que ven en Internet. (Jaskilevich, Val, Cavallero y Vazquez, 2021).

- Mercado altamente competitivo, poniendo en riesgo su cuota de mercado: Si bien Naranja X es una de las líderes indiscutibles en el panorama actual, constantemente surgen nuevas Fintech que buscan competir con los grandes, proponiendo servicios innovadores y a menor costo como estrategia competitiva. Esto puede generar una amenaza a la organización, forzándola a estar constantemente innovando y estar a la vanguardia, para no arriesgar su posición actual.

Anexo n°4: Matriz BCG.

“La matriz BCG realiza un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado.” (Roncancio, s.f.). Fue creada con el propósito de analizar las diferentes unidades de negocio que posee una organización, y clasificarlas según su importancia actual y futura. De esa clasificación surgen 4 categorías: Vacas, Estrellas, Perros e Interrogantes.

Las vacas son aquellas unidades de negocio que tienen alta participación en el mercado, pero baja expectativa de crecimiento. Las estrellas tienen alta participación en el mercado y alta expectativa de crecimiento. Los perros tienen baja participación en el mercado y expectativa de crecimiento. Finalmente, los Interrogantes tienen baja participación en el mercado, pero alta expectativa de crecimiento.

En el cuadrante de arriba a la izquierda encontramos a los Interrogantes. Productos como los préstamos y las herramientas de inversión y ahorro, son relativamente nuevos en el ecosistema de Naranja X. Es por ello que aún no se ha detectado una creciente participación del mercado, teniendo en cuenta también que la competencia ofrece productos similares, por lo cual la rivalidad es muy intensa. Dicho esto, para lograr convertirlos en estrella, es necesario una mayor inversión, innovación y promoción.

En el cuadrante de arriba a la derecha encontramos las Estrellas. Es el caso de los seguros, pagos in app y soluciones de cobro. Dichos productos le ofrecen a Naranja X una gran participación del mercado junto con un alto potencial de crecimiento. Por un lado, en 2023 se otorgaron más de 2.000.000 de pólizas de seguro (Anexo n°1). Y, por otro lado, sus soluciones de cobro y pago son diversas e innovadoras, demostrando una gran adopción por parte de sus usuarios.

En el cuadrante de abajo a la izquierda encontramos a los Perros. Aquí se ubican los servicios de recarga de celulares, tv satelital y transporte. Si bien este producto le da

un valor agregado a la app, es una unidad de negocio muy difícil de diferenciar y cuya rentabilidad es relativamente baja.

Por último, en el cuadrante de abajo a la derecha encontramos a las Vacas. Es el caso de las tarjetas de crédito y débito, la cuenta bancaria y el programa de fidelización. Las primeras representan el negocio principal de Naranja X desde su fundación en 1985. Sin embargo, al ser un modelo ya establecido y validado hace muchos años, no tiene mucho potencial de crecimiento. La cuenta bancaria está asociada con la tarjeta de débito y crédito, este es un producto gratuito por el cual la empresa no genera ganancias por ello, pero sirve como gancho para atraer a usuarios al medio de pago mencionado anteriormente. Finalmente, tenemos el programa de fidelización. Este suele ser bastante efectivo para retención de clientes y generan ingresos estables, sin mencionar que, al estar bien integrados a la red de pagos, funciona como un potenciador para esta última.

Anexo n°5: Clientes por año desde 2018 a 2023.

Tabla 12 – Clientes por año desde 2018 a 2023.



Fuente: elaboración propia en base a Naranja X 2023, Naranja X 2022, Naranja X 2021, Naranja 2020, Naranja 2019, Naranja 2018.

Anexo n°6: Costos de ventas a través de canales digitales y telefónicos en 2022.

Tabla 13 - Costos de ventas a través de canales digitales y telefónicos en 2022.

Rubros	Totales al 31.12.2023	Gastos de administración	Gastos de comercialización	Totales al 31.12.2022
En miles de pesos				
Honorarios de Directores	1.481.902	1.481.902	-	1.427.702
Honorarios de Comisión Fiscalizadora	9.720	9.720	-	19.374
Gratificación al personal	13.196.265	4.090.842	9.105.423	10.949.765
Sueldos y cargas sociales	57.160.955	43.179.552	13.971.403	56.904.386
Otros gastos de personal	4.859.960	1.506.587	3.353.373	5.317.532
Impuestos, tasas y contribuciones	80.339.131	6.180.795	74.158.336	71.563.646
Movilidad y viáticos	559.831	424.585	135.246	509.151
Mantenimiento de equipos e inmuebles	3.543.868	3.543.868	-	4.038.397
Depreciaciones de activos fijos (Notas 15 y 24)	6.636.963	4.645.875	1.991.088	8.055.122
Amortización de activos intangibles (Notas 15 y 25)	4.508.674	4.508.674	-	6.728.133
Alquileres ⁽¹⁾	592.048	141.168	450.880	1.116.650
Útiles y papelería	169.802	98.969	70.833	303.266
Aperturas de cuentas	4.552.769	-	4.552.769	3.708.090
Publicidad y propaganda	2.725.697	-	2.725.697	4.291.782
Donaciones	70.513	70.513	-	79.071
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	2.078.605	1.209.939	868.666	2.361.163
Honorarios de terceros	9.499.895	9.499.895	-	9.798.130
Seguros y seguridad	1.245.121	403.223	841.898	1.376.342
Gastos bancarios	1.264.117	1.264.117	-	1.272.169
Correo	553.502	266.398	287.104	666.658
Gastos de gestión de mora	5.529.477	5.529.477	-	5.272.420
Gastos de recaudación y cobranzas	10.923.135	10.923.135	-	13.635.837
Gastos generales	16.854.587	5.776.911	11.077.676	15.598.354
Gastos por canal de venta telefónica	692.718	-	692.718	808.817
Gastos por canal de venta digital	8.053.201	-	8.053.201	6.985.348
Impresiones y gastos de distribución	3.344.887	-	3.344.887	3.739.641
Gastos de limpieza	1.223.343	6.597	1.216.746	1.281.990
Promociones especiales	2.371.075	-	2.371.075	3.500.351
Gastos por servicios call center	7.651.673	4.812.745	2.838.928	6.686.447
Totales al 31.12.2023	(R) 251.683.434	109.575.487	142.107.947	
Totales al 31.12.2022		111.577.487	136.418.247	(R) 247.995.734

Fuente: Naranja X, 2022.

Anexo n°7: detalle de costos de los planes de acción.

Tabla 14 – Plan n°1.

Actividad	Costo total	2025	2026	2027	Detalle
Analizar plataformas similares en el mercado y sus características.	\$ 950.000	\$ 950.000	\$ 0	\$ 0	Un especialista de Marketing y uno de IT, ambos full time.
Planear el desarrollo, determinar la tecnología y estructura a utilizar.	\$ 1.271.103	\$ 1.271.103	\$ 0	\$ 0	Un gestor de proyectos full time.
Diseño de la interfaz y experiencia de usuario. Realizar pruebas con usuarios para refinar el diseño.	\$ 25.646.916	\$ 25.646.916	\$ 0	\$ 0	Un diseñador UI/UX, tres desarrolladores, un gestor de proyectos, todos full time. Servicio de servidores y una estación de trabajo.

Desarrollar la aplicación a través de metodologías ágiles.	\$ 113.847.016	\$ 113.847.016	\$ 0	\$ 0	Un diseñador UI/UX, tres desarrolladores, un gestor de proyectos, un scrum master, un tester, todos full time. Servicio de servidores y una estación de trabajo.
Corroborar que cumpla con estándares de seguridad y legales.	\$ 5.078.077	\$ 5.078.077	\$ 0	\$ 0	Un gestor de proyectos y un abogado de legales, ambos full time.
Lanzamiento de la fase beta de la plataforma para evaluar el rendimiento y validar la app con público real.	\$ 29.209.596	\$ 14.475.962	\$ 14.733.634	\$ 0	Un diseñador UI/UX, dos desarrolladores, un gestor de proyectos, un analista de marketing, todos full time. Servicio de servidores.
Lanzamiento de la fase final de la plataforma dentro de la app Naranja X.	\$ 14.995.893	\$ 0	\$ 14.995.893	\$ 0	Un diseñador UI/UX, dos desarrolladores, un gestor de proyectos, un analista de marketing, todos full time. Servicio de servidores.
Establecer un sistema de atención al cliente para resolver dudas y problemas recurrentes de los <i>early adopters</i> .	\$ 121.177.510	\$ 0	\$ 121.177.510	\$ 0	15 colaboradores de post venta en call center y redes sociales. Servicio de llamadas telefónicas.

Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 15 – Plan n°2.

Actividad	Costo total	2025	2026	2027	Detalle
Realizar un benchmarking sobre técnicas de marketing innovadoras.	\$ 4.425.560	\$ 4.425.560	\$ 0	\$ 0	Un analista de marketing, dos gerentes de nivel medio de Marketing, todos full time.
Relevar internamente las necesidades de capacitación existentes.	\$ 3.499.280	\$ 3.499.280	\$ 0	\$ 0	Un analista de marketing, junto con un gerente de

					nivel medio de RRHH, todos full time.
Condicionado por los resultados del benchmarking, desarrollar un programa de referidos y diferentes promociones para los nuevos clientes	\$ 68.824.830	\$ 68.824.830	\$ 0	\$ 0	Un diseñador UI/UX, dos desarrolladores, un gestor de proyectos, dos tester, cuatro analistas de marketing, dos gerentes de nivel medio de Marketing. Todos full time.
Identificar los vendedores con más experiencia en ventas para impartir capacitaciones al resto de los colaboradores.	\$ 3.601.459	\$ 3.601.459	\$ 0	\$ 0	Un analista de RRHH, un gerente de nivel medio de ventas, ambos full time.
Impartir las capacitaciones de manera presencial.	\$ 3.927.057	\$ 3.927.057	\$ 0	\$ 0	10% de 10 vendedores con experiencia, más el costo de transporte a las oficinas y locales donde se darán las capacitaciones.
Evaluación de resultados.	\$ 6.238.334	\$ 6.238.334	\$ 0	\$ 0	25% de un analista de Marketing, 25% de un analista de RRHH, 10% de un gerente nivel medio de marketing y 10% del gerente nivel medio de RRHH.

Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 16 – Plan n°3.

Actividad	Costo total	2025	2026	2027	Detalle
Determinar la misión y objetivos del blog.	\$ 643.250	\$ 643.250	\$ 0	\$ 0	25% de un gerente nivel medio de Administración, 25% de un gerente nivel medio de Marketing.
Planificar el contenido, estructura e investigar a la audiencia.	\$ 3.924.658	\$ 3.924.658	\$ 0	\$ 0	Cuatro analistas de Marketing al 50%.
Asociarse con influencers y asesores financieros para el desarrollo de contenido.	\$ 7.286.373	\$ 7.286.373	\$ 0	\$ 0	50% de un gerente de nivel medio de MKT, 75% de un abogado de Legales. Expensas asociadas a atenciones para los influencers, para aumentar la calidad de las relaciones.
Desarrollo de contenido grabado y escrito de prueba.	\$ 38.049.969	\$ 38.049.969	\$ 0	\$ 0	Tres influencers financieros, dos analistas de Marketing, dos productores audiovisual, un editor, todos full time. Un

					estimado de 150 horas de costo de filmación.
Re diseño de la interfaz del blog.	\$ 36.183.575	\$ 36.183.575	\$ 0	\$ 0	Un diseñador UI/UX, 2 desarrolladores, un gestor de proyectos, un tester, todos full time. Servicio de servidores.
Lanzamiento de la versión beta para un grupo de clientes.	\$ 12.365.604	\$ 12.365.604	\$ 0	\$ 0	Un analista de marketing, un desarrollador, ambos full time. Servicio de servidores.
Recopilación de feedback.	\$ 3.399.085	\$ 3.399.085	\$ 0	\$ 0	Cuatro analistas de Marketing al 75%.
Implementación de mejoras en la interfaz del blog.	\$ 27.065.704	\$ 27.065.704	\$ 0	\$ 0	Un diseñador UI/UX, dos desarrolladores, un gestor de proyectos, un tester, todos full time. Servicio de servidores.
Desarrollo de actividades de marketing para aumentar el conocimiento sobre el blog.	\$ 9.734.657	\$ 9.734.657	\$ 0	\$ 0	Cuatro analistas de Marketing full time. Servicio de Adobe Photoshop.
Go live del blog.	\$ 8.244.202	\$ 2.683.805	\$ 5.560.397	\$ 0	Un desarrollador y un analista de Marketing, ambos full time.
Atender dudas y consultas de los clientes, desarrollar contenido nuevo para agregar al blog.	\$ 326.091.072	\$ 158.731.518	\$ 167.359.554	\$ 0	Tres influencers financieros, dos analistas de marketing, dos productores audiovisuales, ocho colaboradores de post venta, editor de videos. Todos full time. Servicio de llamadas telefónicas. Un estimado de 150 horas de costo de filmación.

Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 17 – Plan n°4.

Actividad	Costo total	2025	2026	2027	Detalle
Relevamiento de la situación actual del Chatbot. Evaluar el alcance, fortalezas y debilidad, cosas a mejorar.	\$ 885.112	\$ 885.112	\$ 0	\$ 0	10% de un especialista Semi Senior de IA, 10% de un gerente de nivel medio de Administración.
Definir los objetivos a alcanzar con el desarrollo de esta nueva tecnología.	\$ 2.229.424	\$ 2.229.424	\$ 0	\$ 0	25% de un especialista Semi Senior, 25% de un gerente nivel medio de Administración, 10% de un especialista Senior.

Desarrollo del Chatbot a través del servicio de Google Dialogflow.	\$ 235.943.460	\$ 235.943.460	\$ 0	\$ 0	Cinco Juniors en IA full time, Cuatro Semi Senior en IA full time y un Senior en IA, todos full time.
Entrenamiento del modelo de IA con la información de Naranja X.	\$ 570.581.027	\$ 277.742.019	\$ 292.839.008	\$ 0	Cinco Junior en IA, Cuatro Semi Senior en IA y un senior en IA, todos full time. 5.000.000 de solicitudes en Google Dialogflow.
Integración a la app.	\$ 45.360.860	\$ 0	\$ 45.360.860	\$ 0	Un diseñador UI/UX, dos desarrolladores, tres Junior en IA, dos Semi Senior en IA, un gestor de proyectos, dos tester. Todos full time.
Lanzamiento de la versión beta a un grupo de usuarios.	\$ 97.355.627	\$ 0	\$ 97.355.627	\$ 0	Un diseñador UI/UX, dos desarrolladores, tres Junior en IA, dos Semi Senior en IA, un gestor de proyectos, dos tester. Todos full time.
Recopilación de feedback e implementación de mejoras.	\$ 31.440.129	\$ 0	\$ 31.440.129	\$ 0	Cinco Junior en IA al 50%, cuatro Semi Senior en IA al 25%, 1 Senior en IA al 10%.
Go live del Chatbot.	\$ 34.215.835	\$ 0	\$ 34.215.835	\$ 0	Un diseñador UI/UX, dos desarrolladores, tres Junior en IA, dos Semi Senior en IA, un gestor de proyectos, dos tester. Todos full time.
Recopilación de feedback y mantenimiento.	\$ 322.557.690	\$ 0	\$ 0	\$ 322.557.690	10 analistas de marketing al 50%, cinco juniors en IA al 50%. 5.000.000 de solicitudes en Google Dialogflow.

Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 18 – Fuente de costos del proyecto.

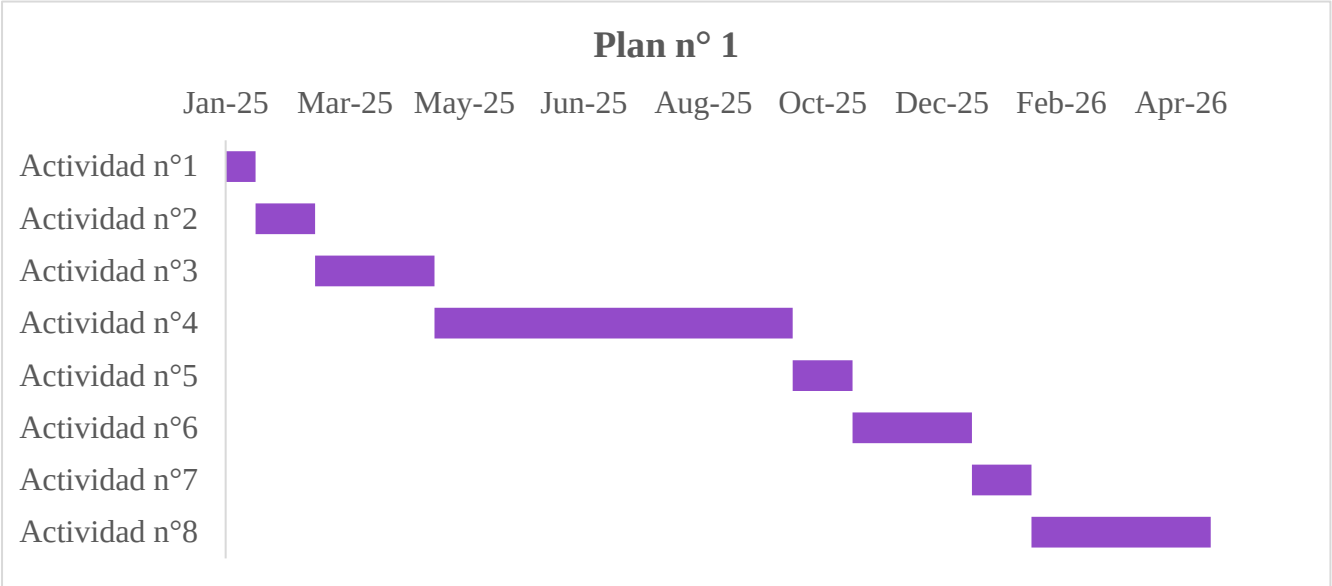
Descripción del costo	Valor	Fuente
Celular e internet.	\$ 600.000	Estimación propia en base a internet.
Servidores.	\$ 4.648.259	Naranja X, 2022.
Estación de trabajo.	\$ 1.080.683	Naranja X, 2022.
Lic. Software.	\$ 12.046.875	Naranja X, 2022.

Número virtual.	\$ 4.440.000	Paycomet, 2021.
Costo total de llamadas.	\$ 1.698.300	Claro Argentina, s.f.
Costo unitario por segundo de llamada.	\$ 16.983.000	Claro Argentina, s.f.
Diseñador UI/UX.	\$ 1.500.000	Estimación propia en base a internet.
Investigador de Usuario.	\$ 1.000.000	Glassdoor, 2024.
Desarrollador.	\$ 1.000.000	Glassdoor, 2024.
Gestor de proyectos.	\$ 1.200.000	Glassdoor, 2024.
Scrum master.	\$ 2.000.000	Estimación propia en base a internet.
Tester.	\$ 800.000	Estimación propia en base a internet.
Marketing.	\$ 900.000	Estimación propia en base a internet.
Abogado.	\$ 2.500.000	Comercio y Justicia, 2024.
Post venta.	\$ 500.000	Estimación propia en base a internet.
Vendedor con experiencia.	\$ 1.700.000	Estimación propia en base a internet.
Transporte.	\$ 10.000	Estimación propia en base a internet.
Asesor o influencer financiero.	\$ 1.750.000	Estimación propia en base a internet.
Prod. Audiovisual.	\$ 1.150.000	Estimación propia en base a internet.
Almuerzo para socios.	\$ 8.000	Estimación propia en base experiencia.
Regalo para socios.	\$ 30.000	Estimación propia en base experiencia.
Filmación x 2 horas.	\$ 75.000	Tarifario, 2024.
Animación y edición por minuto.	\$ 10.000	Estimación propia en base a internet.
Servicio de Adobe Photoshop.	\$ 50.000	Adobe, s.f.
Especialista en IA Junior.	\$ 2.150.000	Innovación digital 360, 2022. Ajustado por inflación a 2024 con calculadoradeinflacion.com.
Especialista en IA Semi Senior.	\$ 3.600.000	Innovación digital 360, 2022. Ajustado por inflación a 2024 con calculadoradeinflacion.com.
Especialista en IA Senior.	\$ 5.200.000	Innovación digital 360, 2022. Ajustado por inflación a 2024 con calculadoradeinflacion.com.
Solicitudes de Google Dialogflow.	\$ 7	Google Cloud, s.f.

Fuente: elaboración propia (2024).

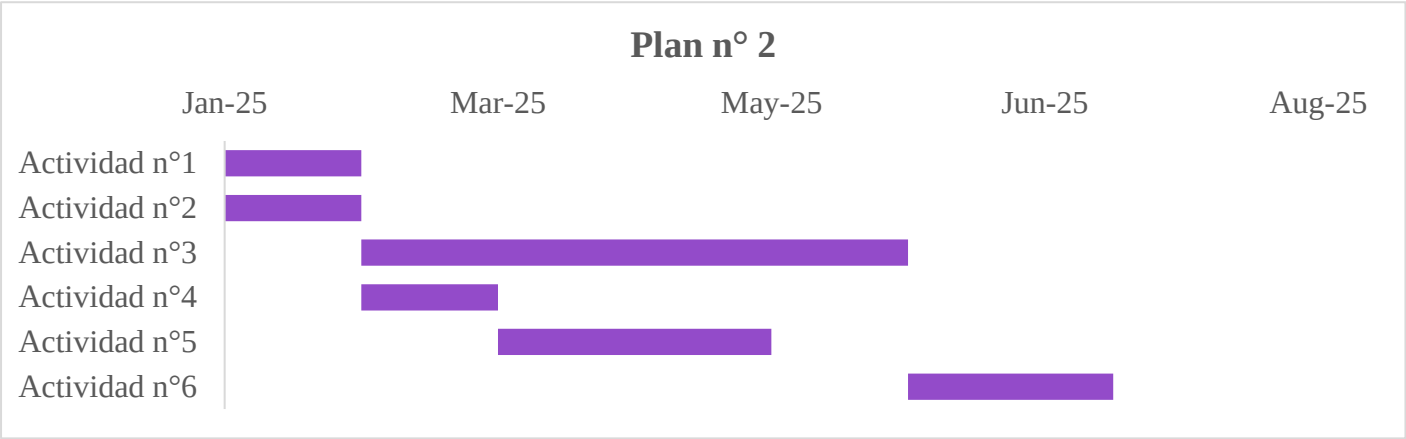
Anexo n°8: Diagrama de Gantt de planes de acción.

Tabla 19 – Plan n°1.



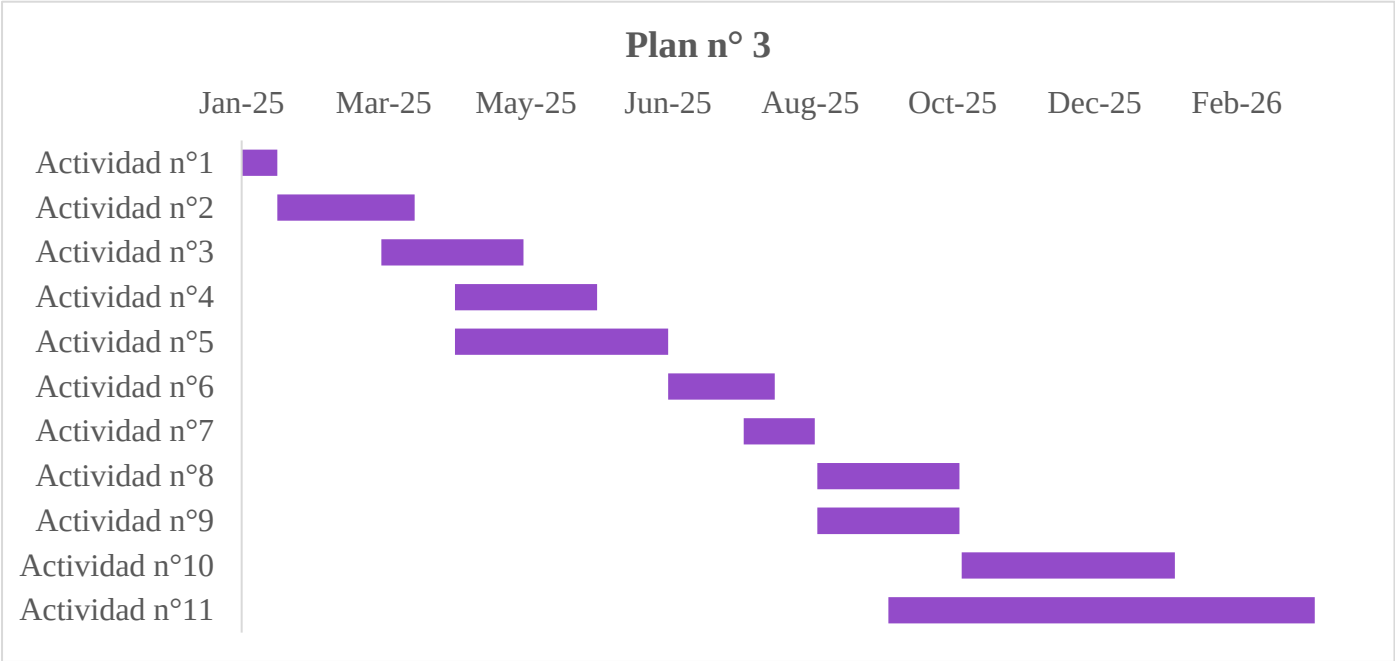
Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 20 – Plan n°2.



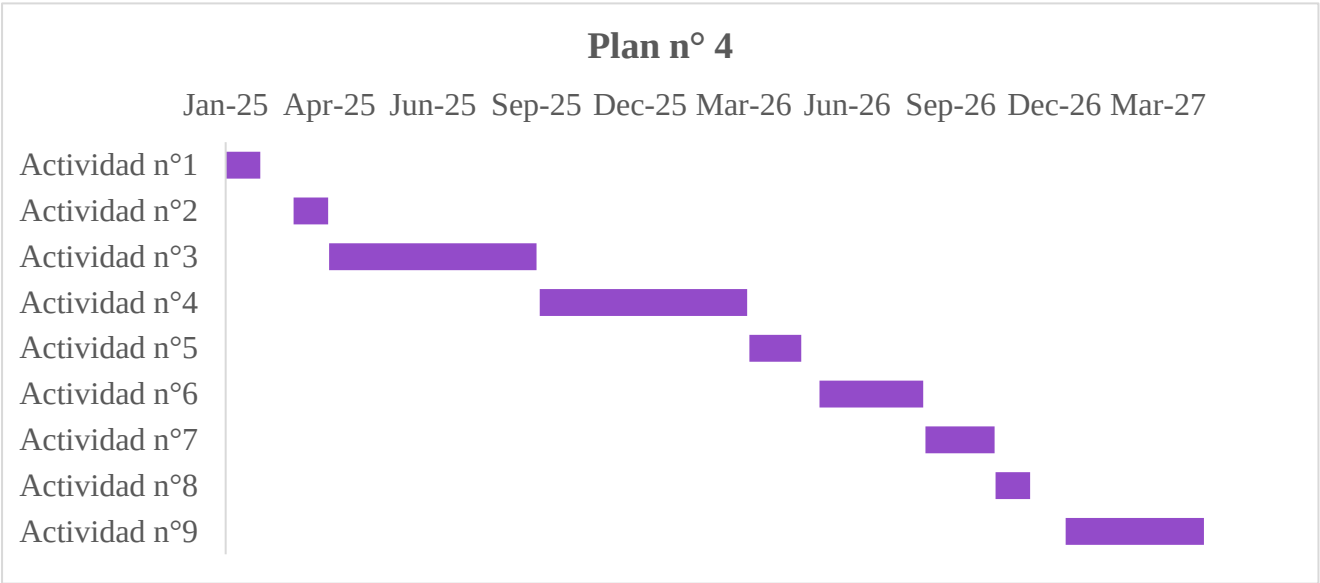
Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 21 – Plan n°3.



Fuente: elaboración propia (2024).

Tabla 22 – Plan n°4.



Fuente: elaboración propia (2024).

Anexo n°9: Cálculo del capital de trabajo.

Calculado según el método de déficit acumulado máximo. Cifras expresadas en miles de pesos.

Tabla 23 – Cálculo de capital de trabajo.

	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 210.011	\$ 216.676	\$ 255.708	\$ 264.406
Egresos	\$ 1.593	\$ 12.043	\$ 35.593	\$ 77.190	\$ 112.198	\$ 110.750	\$ 80.683	\$ 62.420	\$ 61.697	\$ 182.866	\$ 168.969	\$ 162.651
Ganancia	-\$ 1.593	-\$ 12.043	-\$ 35.593	-\$ 77.190	-\$ 112.198	-\$ 110.750	-\$ 80.683	-\$ 62.420	\$ 148.313	\$ 33.811	\$ 86.738	\$ 101.755
Capital de trabajo		-\$ 121.853										

Fuente: elaboración propia (2024).

Anexo n°10: Flujo de fondos del primer año del proyecto.

Tabla 24 – Flujo de fondos del primer año del proyecto.

Flujo de Fondos	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25
Ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos plan n°1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos plan n°2	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos plan n°3	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Egresos	\$ 1.593.250	\$ 12.043.384	\$ 35.593.454	\$ 77.189.714	\$ 112.197.511	\$ 110.749.685
Egresos plan n°1	\$ 950.000	\$ 1.271.103	\$ 12.823.458	\$ 12.823.458	\$ 18.974.503	\$ 18.974.503
Egresos plan n°2	\$ 0	\$ 7.924.840	\$ 20.807.666	\$ 19.169.736	\$ 19.169.736	\$ 21.365.097
Egresos plan n°3	\$ 643.250	\$ 1.962.329	\$ 1.962.329	\$ 3.643.186	\$ 34.729.362	\$ 31.086.176
Egresos plan n°4	\$ 0	\$ 885.112	\$ 0	\$ 41.553.334	\$ 39.323.910	\$ 39.323.910
Utilidad Bruta	-\$ 1.593.250	-\$ 12.043.384	-\$ 35.593.454	-\$ 77.189.714	-\$ 112.197.511	-\$ 110.749.685
Impuesto a las ganancias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Despues del Impuesto	-\$ 1.593.250	-\$ 12.043.384	-\$ 35.593.454	-\$ 77.189.714	-\$ 112.197.511	-\$ 110.749.685
Capital de trabajo	-\$ 121.853.033					
Inversión linicial	\$ 0					
Utilidad Neta	-\$ 123.446.283	-\$ 12.043.384	-\$ 35.593.454	-\$ 77.189.714	-\$ 112.197.511	-\$ 110.749.685
jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25	'2025
\$ 0	\$ 0	\$ 210.010.748	\$ 216.676.402	\$ 255.707.577	\$ 264.406.044	\$ 946.800.771
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
\$ 0	\$ 0	\$ 210.010.748	\$ 216.676.402	\$ 223.553.621	\$ 230.649.119	\$ 880.889.890
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 32.153.956	\$ 33.756.925	\$ 65.910.881
\$ 80.682.785	\$ 62.420.281	\$ 61.697.497	\$ 182.865.862	\$ 168.969.436	\$ 162.650.946	\$ 1.068.653.805
\$ 18.974.503	\$ 18.974.503	\$ 18.974.503	\$ 18.974.503	\$ 5.078.077	\$ 14.475.962	\$ 161.269.074
\$ 2.079.445	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 90.516.519
\$ 20.304.928	\$ 4.121.868	\$ 3.399.085	\$ 71.310.686	\$ 71.310.686	\$ 55.594.311	\$ 300.068.197
\$ 39.323.910	\$ 39.323.910	\$ 39.323.910	\$ 92.580.673	\$ 92.580.673	\$ 92.580.673	\$ 516.800.015
-\$ 80.682.785	-\$ 62.420.281	\$ 148.313.251	\$ 33.810.540	\$ 86.738.141	\$ 101.755.099	-\$ 121.853.033
\$ 0	\$ 0	-\$ 42.758.799	\$ 0	-\$ 24.286.266	-\$ 28.791.353	-\$ 95.836.419
-\$ 80.682.785	-\$ 62.420.281	\$ 105.554.452	\$ 33.810.540	\$ 62.451.875	\$ 72.963.745	-\$ 217.689.452
						\$ 121.853.033
-\$ 80.682.785	-\$ 62.420.281	\$ 105.554.452	\$ 33.810.540	\$ 62.451.875	\$ 72.963.745	-\$ 339.542.485

Fuente: elaboración propia (2024).