



Universidad Siglo 21

TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO

**“INNOVACIÓN Y FIDELIZACIÓN JOVEN: DESARROLLO DE
UNA TARJETA DE DÉBITO UNIVERSITARIA PARA NARANJA X”**

PERALTA REYES, Miranda Mariana

D.N.I. N° 44.200.703

Legajo N° ADM026300

Licenciatura en Administración

Profesora: BARRÓN, Patricia Alejandra

Año 2025

Resumen

En el presente Reporte de Caso se analiza a Naranja X, con el objetivo de comprender las variables externas e internas que inciden en su desempeño. En este contexto, surge un interrogante clave: ¿qué necesitan los jóvenes estudiantes para administrar su dinero en un entorno tan cambiante, y qué rol ocupan las Fintech en su vida cotidiana? Frente a este escenario, Naranja X detecta una oportunidad de mercado para fortalecer su identidad de marca en un segmento joven. Con una estructura digital sólida y cultura innovadora, propone el lanzamiento de una tarjeta de débito universitaria con beneficios exclusivos. Y mediante una planificación estratégica basada en estrategias de crecimiento y diferenciación, se plantean objetivos definidos para aumentar rentabilidad, captar nuevos usuarios y optimizar la experiencia al usuario, con planes de acción concretos. El análisis económico financiero valida la viabilidad del proyecto, orientado a consolidar el liderazgo a través de la fidelización del público objetivo.

Palabras clave: Fintech, Segmento Joven, Fidelización, Experiencia al usuario.

Abstract

This Case Report analyzes Naranja X with the aim of identifying the internal and external factors impacting its performance. A key question arises in this context: what do young students need to effectively manage their finances in such a volatile environment, and what role do Fintech companies play in their daily lives? In response, Naranja X identifies a strategic market opportunity to strengthen its brand positioning among the youth segment. Backed by a robust digital infrastructure and an innovation driven culture, the company proposes the launch of a university debit card offering exclusive benefits. Through a Strategic Planning approach focused on growth and differentiation, the initiative outlines clear objectives to enhance profitability, attract new users, and improve the customer experience supported by actionable implementation plans. A financial and economic analysis confirms the project's viability, aiming to consolidate market leadership through increased loyalty within the target audience.

Keywords: Fintech, young Customer, Customer Loyalty, Customer Journey.

Indice

Introducción.....	5
Análisis situacional.....	7
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	20
Plan de implementación.....	22
Presupuesto.....	29
Flujo de fondos.....	30
Conclusiones y recomendaciones.....	32
Bibliografía.....	33
Anexos.....	36

Indice de ilustraciones

Ilustración N° 1: inflación mensual de 2024 hasta marzo de 2025.....	36
Ilustración N° 2: empleo y desocupación del 4° trimestre de 2024.....	36
Ilustración N° 3: ecosistema Fintech de Argentina.....	37
Ilustración N° 4: participación de medios de pago a monto nominal en Argentina...37	
Ilustración N° 5: aplicaciones de IA a las Fintech de Argentina.....	38
Ilustración N° 6: escala salarial de empleados de comercio de Argentina.....	39
Ilustración N° 7: prototipo de tarjeta de débito física.....	40
Ilustración N° 8: honorarios recomendados por índice IPIM para programadores...41	
Ilustración N° 9: captura de pantalla de remuneración diaria en app Naranja X.....	42
Ilustración N° 10: expectativas de inflación del REM.....	44

Indice de tablas

Tabla N° 1: sueldos base de los responsables de plan de acción N° 1.....	39
Tabla N° 2: convenios con universidades de plan de acción N° 1.....	40
Tabla N° 3: propuestas de beneficios de plan de acción N° 1.....	40
Tabla N° 4.5.: sueldos base de los responsables de plan de acción N° 1.....	41
Tabla N° 6: sueldos base de los responsables de plan de acción N° 2.....	41
Tabla N° 7.8: sueldos base de los responsables de plan de acción N° 2.....	42
Tabla N° 9: sueldos base de los responsables de plan de acción N° 2.....	43
Tabla N° 10: sueldos base de los responsables de plan de acción N° 3.....	43
Tabla N° 11: costos de capacitación de plan de acción N° 3.....	43
Tabla N° 12.13: sueldos base de los responsables de plan de acción N° 3.....	44
Tabla N° 14: cálculo de capital de trabajo.....	45

Introducción

En este Trabajo Final de Grado, se presenta un Reporte de Caso con el objetivo de analizar la empresa de servicios financieros Naranja X, para llevar a cabo la aplicación de una planificación estratégica, para el desarrollo de un nuevo servicio. La misma se centra en el lanzamiento de una tarjeta de débito para estudiantes universitarios con beneficios exclusivos, que buscan soluciones financieras adaptadas a necesidades cotidianas. La cual, permite captar un segmento clave del mercado, fidelizar usuarios desde etapas tempranas de la vida financiera y potenciar la inclusión digital. Será a través de estrategias orientadas a generar procedimientos precisos, que permitan incrementar la base de clientes jóvenes y fortalecer la rentabilidad de la empresa. Además, se proyectan mejoras en la plataforma digital, incorporando funcionalidades específicas para estudiantes universitarios.

En un contexto de cambios repentinos específicamente en el sector financiero, la tarjeta más elegida por los argentinos, se convirtió en una de las principales emisoras de tarjetas de crédito, gracias a su orientación en la experiencia al cliente, e identificándose por siempre buscar innovar y brindarle comodidad a cada comunidad. Por su evolución, se logra valorar que es una empresa la que demuestra que si es posible adaptarse a los desafíos del mercado.

La fundación de la tarjeta de crédito radica en una casa de deportes llamada “Salto 96” con origen en la ciudad de Córdoba, creada por David Ruda y Gerardo Asrin en 1969. Buscando un auge en los medios de pago para cuentas corrientes del local, implementaron “Tarjeta Naranja” en el año 1985, dispersando una red de comercios que la incorporan para que los clientes puedan facilitar pagos. Al observar su éxito, Banco Galicia se convierte en el primer accionista en 1995 con el 49% y en 1998 aumentó al 80%, así movió un paso a su expansión a nivel nacional, logrando alianzas estratégicas con tarjetas Visa, MasterCard y American Express, para el modelo de creación de valor (La Nación, 2020).

Los dueños al confiar en el proceso y llegar a ser líderes en esta industria, actualmente con 40 años del inicio de Tarjeta Naranja, cuentan con una red de 150 sucursales en todo el país, 8 millones de usuarios y 15 millones de plásticos emitidos. Este crecimiento fue resultado de su plan de negocios estratégico, impulsado por la transformación digital en servicios financieros y no financieros.

En el año 2019, para abrir su abanico de productos y la diversificación acompañada de su tradicional tarjeta de crédito, responden a las nuevas tendencias y avanzan con el lanzamiento de la aplicación para celulares de la billetera virtual “Naranja X”, en conjunto de una tarjeta de débito con apertura de cuenta en pesos y dólares, sin costo de mantenimiento y para ser operada por personas mayores de 13 años, en la que pueden enviar y recibir transferencias de dinero. Inclusive se efectúa una generación de rendimientos diarios mediante una Tasa Nominal Anual (TNA) con límite de dinero en cuenta en pesos de hasta \$600.000,00 (El Cronista, 2020). Además de la posibilidad de comprar dólar MEP; es apta para utilizarla a nivel internacional y ofrece una amplia gama de beneficios, como descuentos, promociones, reintegros a clientes y no clientes. También, abarca los seguros y asistencias para vehículos, mascotas, familia, entre otros; préstamos a clientes con buen historial crediticio; Naranja POS para comercios y productos editoriales tales como revistas y libros infantiles (Naranja X, 2023).

El salto de crecimiento llegó junto a la pandemia por el virus COVID-19 en 2020, en la que su desarrollo tuvo que acelerarse de forma radical a un modelo 100% digital, con resultados positivos y una favorable mejora en la industria. Cuentan con dos tipos de clientes, las personas y los comercios amigos. Y refiriendo a sus proyectos de modernización, una de ellas fue a través de las “Sucursales del Futuro”, facilitando pagos de resúmenes de cuenta, extracciones del público objetivo son para compras personales, pago de servicios, suscripciones, transferencias y cuentas remuneradas como forma de ahorro.

En este ecosistema, las Fintech han logrado consolidar una red de comercios adheridos que aceptan pagos digitales, lo que incrementa el volumen de transacciones en el e-commerce y en ventas presenciales. Además, han innovado con productos personalizados como microcréditos, seguros y herramientas de inversión y ahorro, operando bajo regulaciones del ARCA y normativas establecidas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Las Fintech son el factor clave para que haya un futuro financiero innovador.

Análisis de situación

Análisis del macroentorno

Para este análisis, se emplea la metodología PESTEL, la misma facilita el relevamiento de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Todos estos mencionados son externos a la empresa, que afectan al desarrollo diario de la misma y brinda información necesaria sobre la situación actual y futura del país.

Factor Político

Tras el traspaso de gobierno del Expresidente Alberto Fernández al actual Presidente Javier Milei, en diciembre del 2023, el país, experimenta un giro ideológico hacia un modelo de gobierno de extrema derecha y libertario, buscando un reordenamiento del escenario político, con el apoyo del sector empresarial y financiero, pero con resistencia de los movimientos sociales y sindicatos. Mientras que la gestión anterior, se apoyó en políticas de subsidios, controles de precios y una activa intervención del Estado en la economía, Milei propone reducir el gasto público, al igual que la participación del Estado dentro de la economía y la desregulación de los mercados (Santander Trader Market, 2025).

En la actualidad, se vive una inestabilidad política y los cambios en las regulaciones generan incertidumbre en el sector financiero. Encontrándose regulado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), sus disposiciones afectan directamente a la operativa de las entidades financieras por la aplicación de tasas de interés y políticas de crédito. También, los Acuerdos Internacionales y Políticas Económicas tienen la misma dimensión de repercusión, que incluyen las negociaciones con Organismos Internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), así como sucedió en abril del 2025, se logró un acuerdo para un préstamo de 20.000 millones de dólares, para buscar consolidar la estabilidad macroeconómica, la sostenibilidad externa del país y atraer inversiones (Infobae, 2025).

Por otro lado, las políticas de inclusión financiera buscan implementar estrategias para mejorar el acceso a servicios financieros a grupos de escasos recursos, con el objetivo de desarrollar políticas que promuevan la inclusión con perspectiva social, de

género y Federal, con una oferta amplia de servicios financieros provistos de manera responsable (argentina.gob.ar, 2020).

Factor Económico

El país se encuentra atravesando desafíos por la inestabilidad política y económica, con importantes fluctuaciones en los últimos años. Y por eso, el actual Presidente, propone consolidar las finanzas públicas con programas de ajustes fiscales agresivos para estabilizar la economía.

Hablando de inflación, en marzo del 2025 fue del 3.7% siendo una desaceleración respecto a periodos anteriores. Aun así, se proyecta para el 2025 el 27.5%, y al seguir siendo elevada, afecta la rentabilidad de negocios, deteriora el poder adquisitivo de los consumidores y aumenta la incertidumbre económica (Infobae, 2025). Sumando también el desempleo, en la que la desocupación al cierre del año 2024, fue de un 6,4% (INDEC). Condicionando el comportamiento de los consumidores, reduce la capacidad de pago de tarjetas de crédito y aumenta el porcentaje de morosidad en préstamos otorgados, por las subas de tasas de intereses (BBVA, 2025).

Se encuentra el impacto de decisiones políticas en el Mercado Financiero, que generan volatilidad en los mismos. Por ejemplo, la imposición de aranceles por parte de EE.UU. en abril del 2025, provocó caídas de activos financieros argentinos del 14.03%, reflejando sensibilidad del mercado a eventos de turbulencia global, aunque tuvo su recuperación al 3.7% (Índice S&P Merval). Sin embargo, el Riesgo País sigue siendo elevado generando desconfianza en los inversores. Y el levantamiento del cepo cambiario vigente desde el año 2019, establece estimaciones de 1000 a 1400 pesos por dólar oficial generando un nuevo escenario, para mayor libertad financiera en la compra de divisas para personas física y abrir a la oportunidad de ahorro e inversión y brindar a los usuarios nuevas soluciones financieras en dólares (Ambito Financiero, 2025).

Por último, para el mes de abril las Tasas Nominales Anuales, para plazos fijos a 30 días y billeteras virtuales, varían según la entidad bancaria, desde un 25% a

un 30%. Teniendo en cuenta que, a partir del año 2024, el BCRA dispuso la desregulación de las tasas mínimas de interés para estos, por lo que el porcentaje de ganancias que alcanza cada cliente es a criterio de cada una y se fundamenta en la observación de las expectativas de las bajas de inflación (Diario La Nación, 2025).

Factor Social

Los cambios en los hábitos de consumo muestran la preferencia por pagos electrónicos, billeteras virtuales, códigos QR y Contactless, desde el impacto de la pandemia por COVID-19 para evitar el contacto físico. También la falta de educación financiera en algunos segmentos del mercado precisamente para los sectores populares representa un desafío, porque el uso irresponsable del crédito aumenta. Esta cultura del endeudamiento en Argentina refuerza la necesidad de ofrecer productos financieros accesibles, la segmentación del mercado es clave para atender distintos perfiles de clientes, desde jóvenes a consumidores tradicionales (Infobae, 2025).

Según explicado en un informe de First Capital Group, el saldo de operaciones con tarjeta de crédito en pesos alcanzó en el mes de febrero casi los 17 billones de pesos, representando un retroceso real del 0.9% al considerar la inflación estimada para el periodo, indicando la desaceleración del uso de este medio de pago, donde el crecimiento interanual fue del 169,3% y el ajuste por inflación reduce éste a un 62%, el más bajo de los últimos años. Citado lo que explica Guillermo Barbero, socio de First Capital Group: “La baja en el crecimiento se explica debido al desarrollo de otras líneas de financiamiento, restándole protagonismo a las tarjetas de crédito, también se están dando posibilidades a los consumidores de las promociones en efectivo o transferencia inmediata, préstamos personales dentro de las billeteras virtuales, quitándole atractivo al pago con plásticos” (Ámbito financiero, 2025).

Factor Tecnológico

La implementación de canales digitales experimenta un crecimiento exponencial en el ecosistema financiero, siendo consolidadas las aplicaciones bancarias y las billeteras virtuales, por la modernidad y la facilidad para los usuarios

en transacciones eficientes, y reduciendo costos de movilización. Impacta en la inclusión financiera para toda la población y, exclusivamente, fomenta la innovación al sector Fintech (bcra.gob.ar, 2019).

Siendo muy importante la entrada de la IA, es clave la implementación del mismo para garantizar la seguridad, la detección de amenazas y mejoren la personalización de la experiencia del cliente y la optimización de operaciones claves respecto al análisis de datos que realiza, bajo la regulación del BCRA (Forbes, 2025).

Factor Ecológico

Actualmente, es obligatorio y necesario que las empresas de servicios financieros adopten políticas de responsabilidad ambiental como estrategia de sostenibilidad. Estas acciones empiezan desde el acceso de los servicios 100% digitales, reduciendo el consumo de papel y la necesidad de infraestructura física. Se opta por puestos de modalidad remota e híbrida, para reducir el uso de energía, agua y regular la huella de carbono. Y muchas de estas empresas, brindan propuestas de proyectos y/o campañas sostenibles para las comunidades con el objetivo de incentivar el uso de energías renovables, reciclaje, movilidad eléctrica, etc.

Factor legal

Los aspectos legales que regulan a este sector, se basan en un marco compuesto por la Ley N° 21.526 de Entidades Financieras sobre la constitución y funcionamiento de las entidades financieras, sus actividades permitidas, requisitos de capital y normas de conducta para la transparencia financiera.

También están obligadas a cumplir con la Ley N° 25.246 sobre Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, para el monitoreo y reportes de operaciones inusuales a la Unidad de Información Financiera (UIF). Y, por último, la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales, que regula la recopilación de datos de los usuarios, para garantizar la confidencialidad y el uso legítimo de los mismos, así como deben informar a los usuarios el manejo y uso del procesamiento de ellos (bcra.gob.ar, 2024).

Análisis del microentorno

Se procede a un análisis del microentorno utilizando la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para relevar información importante.

Poder de negociación de los clientes

Existen dos tipos de clientes. Por un lado, los usuarios que serían los consumidores finales, aquellos que realizan los pagos, con participación masiva de jóvenes en las billeteras virtuales. Utilizan tarjetas de crédito, tarjeta de débito, están cada día más informados por financiamientos de compras, comparación de tasas de interés, plan de cuotas sin interés y beneficios con las tarjetas de crédito y débito. Es por eso que hay alto poder de negociación y baja lealtad por el cambio constante de beneficios.

Por otro lado, están los comercios que ofrecen como medio de pago las cuotas con tarjeta de crédito en plan Cuota Simple con bajas tasas, cuotas sin interés, e inclusive para sus operativas internas en cuanto a pagos a proveedores y/o servicios.

Poder de negociación de los proveedores

Cuentan con proveedores que abarcan desde emisoras de tarjetas internacionales, como American Express, MasterCard y Visa, proveedores de software y tecnología para el proceso de pagos, fabricación de plásticos y logística de las mismas, redes de comercios y cadenas de Pymes que participan para abastecimiento de servicios de producción y soporte para sucursales.

El poder de negociación de estos proveedores es bajo, y al tener alta ventaja de negociación y prestigio que lideran con la mayoría de proveedores, fijan criterios exigentes para la contratación empleando políticas propias para generar vínculos a largo plazo bajo compromiso y confianza. En su mayoría, priorizan proveedores nacionales para fomentar el desarrollo de economías regionales, aportando y promoviendo la responsabilidad social y eficiencia que aumenta su cadena de valor.

Actualmente, se utiliza menos plástico y se realizan pagos por escaneo de código QR y las Wallet que se encuentran dentro de los celulares permiten pagar mediante tecnología NFC.

Amenaza de nuevos competidores

Los servicios financieros digitales, enfrentan alternativas atractivas e innovadoras por la evolución tecnológica, por lo que la amenaza de nuevos entrantes es alta. Los nuevos actores pueden ingresar al mercado con propuestas totalmente digitales centradas en la experiencia del usuario, aprovechando la inteligencia artificial y el desarrollo tecnológico para personalizar sus servicios. Por eso, deben destacar la velocidad de adaptación y plasmar estrategias de marketing enfocándose en bajos costos, para anticiparse a las tendencias. Aunque, las barreras de entrada para este segmento de mercado son moderadas, debido a que se necesita de buena disposición de capital y de gestión del riesgo, cumpliendo con las normativas y regulaciones establecidas por el BCRA. Sumando a que, las empresas ya posicionadas cuentan con su trayectoria desde la pandemia, obtuvieron credibilidad y generaron economía de escala.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta y la barrera de entrada es baja, por la alta demanda en la inmediatez y digitalización en todo el entorno relacionado a transacciones y manejo de dinero. Pero, los consumidores tradicionales o aquellos que no se encuentren registrados en el sistema financiero, siguen optando por cheques, echeq, manejo de efectivo, cuentas corrientes en comercios. Aunque respetando a la inflación, prefieren pagar en cuotas que ofrecen las tarjetas de crédito para optar por una liquidez inmediata.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta y creciente. Se presentan competencias directas en tarjetas de crédito, billeteras virtuales y medios de cobro.

Respecto al segmento de las tarjetas de crédito, lideran en el país las entidades bancarias como Banco Santander, Banco BBVA, Banco Nación, Banco Patagonia y bancos de cada provincia, la cual cada una integra su propia oferta de créditos con exclusividad de beneficios para sus usuarios dependiendo de la categoría al que pertenezca.

En cuanto a las plataformas digitales, se encuentran principales competidores como Personal Pay, Brubank, Naranja X, Mercado Pago, Ualá, Prex, entre otras, que brindan ágiles soluciones y bajos costos de operación. En este ámbito, los bancos tradicionales buscan ingresar en este espacio mediante alianzas estratégicas, como Banco Nación que participa con la app MODO.

Hablando de terminales de cobro, existe una concentración en las empresas como Prisma, First Data, GetNet y Toque. Aumentando las barreras para captar nuevos comercios y lograr ventajas diferenciales en este segmento.

Análisis de mercado

El mercado argentino de servicios financieros abarca dos segmentos importantes: las tarjetas de crédito y las empresas Fintech con diferentes dinámicas de crecimiento.

En cuanto a tarjetas de crédito, se integra por clientes que rondan entre los 35 y 60 años pertenecientes a sectores socioeconómicos de clase media y alta. Tienen acceso a productos bancarios como seguros, cajas de ahorro en pesos y en dólares, cuentas corrientes, cuentas sueldo y préstamos personales. Y han perdido cierta participación y crecimiento debido a los estrictos requisitos de historial crediticio que solicitan y los altos costos de mantenimiento y comisiones en sus productos.

El segmento de las empresas Fintech, están en pleno auge de crecimiento e impulsadas por la digitalización desde la época de la pandemia en 2020. Actualmente operan más de 380 Fintech en el país, que incluyen billeteras virtuales, cryptomonedas, cuentas digitales y tarjetas prepagas para realizar transacciones y pagos. Los rangos de edad de los usuarios rondan entre los 18 y 54 años, con distribución del 49% clase media, 38% clase baja y 13% clase alta. Esto evidencia la capacidad para acceder a sectores desatendidos por el sistema bancario. Los usos principales del público objetivo son para compras personales, pago de servicios, suscripciones, transferencias y cuentas remuneradas como forma de ahorro.

En este ecosistema, las Fintech han logrado consolidar una red de comercios adheridos que aceptan pagos digitales, lo que incrementa el volumen de transacciones en el

ecommerce y en ventas presenciales. Además, han innovado con productos personalizados como microcréditos, seguros y herramientas de inversión y ahorro, operando bajo regulaciones del ARCA y normativas establecidas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Las Fintech son el factor clave para que haya un futuro financiero innovador.

Análisis interno

Cadena de valor

Para el análisis interno de Naranja X, se aplica la herramienta de Cadena de Valor propuesta por Michael Porter, la cual se divide en actividades primarias y de soporte, permitiendo identificar acciones estratégicas que otorgan ventajas competitivas y nutren de valor.

Actividades primarias

Logística de entrada

Captan a clientes a través de canales físicos y digitales, mediante plataformas como redes sociales y anuncios en páginas web. Realizan análisis de riesgos crediticios por cada usuario, integrando datos provenientes de bancos, empleadores, asegurando confidencialidad y seguridad cibernética. Realizan acuerdos y alianzas estratégicas con empresas para sostenerse de insumos necesarios para sus operaciones.

Operaciones

Están enfocadas en la emisión de tarjetas de crédito y débito formato físico y digital; gestión de cuentas y límites de crédito de cada usuario; control de facturación, cobro y generación de balances mensuales; integración de pagos, prestamos, recargas, billetera digital; compra y venta de Dólar MEP; venta de paquetes de viaje mediante su exclusiva página web; editoriales de educación financiera; proyectos de impacto social para dejar huella positiva en las comunidades llamado 24x24, la cual se postulan sus 2800 colaboradores.

Logística de salida

Es la encargada de conectar el mercado al usuario, apoyándose de una red de comercios y proveedores logísticos, distribuyendo las tarjetas en formato físico, dispositivos móviles e insumos necesarios para las operaciones. También se apoya de la logística digital para llegar a los clientes de su aplicación móvil y plataforma en línea, involucrando la gestión de transacciones financieras y atención al cliente en línea, para garantizar una experiencia al usuario segura en la plataforma digital.

Marketing y ventas

En el año 2002 integraron el área de marketing como sistema de comunicación al plan de negocios para anunciar a los clientes de los beneficios que pueden encontrar.

Realizan campañas de fidelización y beneficios como descuentos y cuotas mediante alianzas con comercios reconocidos como Pedidos Ya, cadenas de supermercados, casas de tecnología; campañas masivas en redes sociales, emails y vías publicitarias. También, es importante la presencia institucional que se encuentra en el interior del país, precisamente en Córdoba y en el NOA.

Servicio

La mayor prioridad es la atención al cliente vía app móvil Naranja X, chatbot, call center y redes sociales como Instagram, Facebook y X, resolviendo dudas, inconvenientes en cuanto a consumos, denuncia de robo y pérdidas de tarjeta, asistiendo en pagos, planes de financiación, reimpresión de tarjetas. Mantienen servicios adicionales como seguro para tecnología, autos y motos de movilidad propia y compras protegidas.

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa

Tiene estructura centralizada con fuerte presencia digital y física a lo largo del país. La empresa opera con más de 150 sucursales distribuidas, reforzando cercanía con el cliente, consolidando una plataforma digital, accesible y en constante evolución, incluyendo atención personalizada y servicios de autogestión.

Respecto a su gobierno corporativo, el Directorio cumple un papel fundamental: supervisar el plan estratégico de la empresa, alineada a la visión, misión y propósitos y monitorear los presupuestos anuales y el control de riesgos. Se destacan los principios éticos de responsabilidad, lealtad y honestidad.

Gestión de recursos humanos

Naranja X apuesta a las personas como motor de transformación. Implementan capacitaciones orientadas a la experiencia del cliente y de potenciar la transformación digital. Promueven un entorno laboral positivo a través de programas de bienestar, fomentando un clima colaborativo, inclusivo y transparente.

La empresa estimula a una cultura organizacional adoptando metodologías como tribus y Centros de Excelencia (COEs), con un modelo de trabajo híbrido y flexible que fortalece la productividad y autonomía de equipos. Sumado el sistema de Gestión de Talento enfocado en identificar y retener habilidades clave, promoviendo liderazgo interno y diversidad generacional.

Desarrollo de tecnología

El principal pilar estratégico de Naranja X es la innovación. Su app funciona como canal principal para realizar operaciones financieras, administración de tarjetas, acceso a préstamos, pagar servicios y vincularse con el ecosistema digital. Habiendo invertido en automatización de procesos financieros, implementando Machine Learning para Scoring Crediticio, cajeros automáticos inteligentes en sucursales y plataformas de e-commerce para ampliar su propuesta de valor. Además, están en constante desarrollo en actualizaciones de nuevas funcionalidades en su app, mejorando experiencia de usuario y seguridad. En su hoja de ruta tecnológica, buscan consolidarse como Súperapp financiera, integrando productos de ahorro, inversión, pagos, seguros y más.

Compras

Para fortalecer el mercado de Fintech, han liderado en el desarrollo de tecnologías disruptivas para su operación. Han realizado contrataciones en servicios tecnológicos vinculados al software y ciberseguridad para garantizar la escalabilidad de sus plataformas.

Mantienen alianzas con proveedores de infraestructuras y redes de pago, lo que permite una experiencia fluida y segura para los usuarios. Han establecido acuerdos con call centers, aseguradoras y empresas de servicios digitales, optimizando la cadena de valor.

Relacionado al ámbito de marketing, utilizan herramientas de data analytics, CRM y automatización para segmentar su audiencia y predecir comportamientos para personalizar ofertas.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollará el Marco Teórico, donde se profundizarán los conceptos fundamentales que sostienen este trabajo final de grado. Entre ellos se destacan las estrategias, análisis PESTEL, análisis de la industria, cadena de valor, diagrama de Gantt y el tema a abordar, industria Fintech.

En cuanto al eje central de los temas que se abordará, según Hill, Schilling y Jones (2023), la planificación estratégica se entiende como un proceso clave para toda la organización, ya que permite definir un rumbo a largo plazo, establecer objetivos concretos y diseñar acciones específicas para alcanzarlos en un entorno dinámico y competitivo. Tratándose de un proceso integral, sistémico y holístico, que requiere de una toma de decisiones fundamentada, así como de un análisis minucioso tanto del entorno externo como de las capacidades internas de la organización. La planificación estratégica orienta las acciones y mejora la capacidad de adaptación y respuesta frente a desafíos del entorno.

Según Hill, Schilling y Jones (2018), la planificación estratégica integra el diagnóstico del entorno externo e interno, para formular estrategias alineadas con la misión, visión y objetivos de la organización. Este enfoque permite identificar ventajas competitivas sostenibles y adaptarse proactivamente a los cambios del entorno.

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2020), sostienen que la estrategia no solo se formula de manera deliberada, sino que también puede emerger de la experiencia, la intuición y la práctica cotidiana. En su punto de vista, las organizaciones exitosas combinan elementos de la planificación con flexibilidad.

En cuanto a las estrategias corporativas, estas se desarrollan en el nivel más alto de la organización e involucran decisiones sobre los negocios en los que la empresa debería participar, así como la gestión de su cartera de unidades estratégicas. De acuerdo con Hill, Schilling y Jones (2023), estas estrategias incluyen: la diversificación relacionada, cuando las unidades de negocio comparten recursos o capacidades; la diversificación no relacionada, cuando no existe sinergia directa entre los negocios; la integración vertical, que implica el control de etapas anteriores o posteriores en la cadena de valor; y las alianzas estratégicas, orientadas a acelerar el crecimiento, reducir riesgos o acceder a nuevos mercados.

En este contexto, la estrategia corporativa de crecimiento, central en este reporte de caso, resulta fundamental para expandir las operaciones de la empresa mediante decisiones vinculadas a productos, mercados o nuevas líneas de negocio. La matriz de Ansoff (1965) constituye una herramienta clave para la planificación basada en el crecimiento, ya que permite identificar oportunidades y evaluar riesgos a partir de la relación entre producto y mercado. Esta matriz propone cuatro caminos estratégicos principales: penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación (Kotler & Keller, 2016).

Respecto a las estrategias competitivas, Michael Porter (2014) clasifica las estrategias competitivas en tres tipos: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Buscan posicionar a la empresa dentro de su industria para obtener una ventaja competitiva sostenible. Respecto al liderazgo en costos, este implica ofrecer productos o servicios a un menor precio que la competencia, generalmente a través de economía de escalas.; en cuanto a la diferenciación, consiste en brindar una propuesta de valor para que los clientes perciban como un producto superior, permitiendo aumentar el costo del mismo; y la Estrategia de enfoque se centra en atender un segmento específico del mercado, ya sea con costos bajos o diferenciación.

Las estrategias de diferenciación, según Michael Porter (2014), se basa en ofrecer atributos únicos que sean valorados por los clientes, esta diferenciación puede estar basada en diseño, calidad, innovación, servicio o imagen de marca. Hill (2023), enfatiza que una diferenciación exitosa requiere comprender profundamente las necesidades del cliente y traducirlas en una propuesta de valor única, difícil de imitar por la competencia.

Respecto al modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, es una herramienta de análisis estratégico que evalúa el nivel de competencia en una industria, fue desarrollado en 1970, pero sigue siendo la herramienta para comprender el potencial del mercado y formular estrategias competitivas. Estas son: rivalidad entre competidores existentes, la cual evalúa el grado de competencia directa del sector; amenaza de nuevos competidores, la cual analiza la facilidad de acceso de nuevos entrantes y para captar la participación del mercado, contando con sus respectivas barreras como la economía de escala, diferenciación de marca, regulaciones, entre otras; El poder de negociación de los proveedores, determina la influencia que tienen los mismos sobre los precios y condiciones del suministro, aumentando cuando hay pocos proveedores y el insumo es muy diferenciado; el poder de negociación de clientes, que mide la presión que ellos pueden ejercer sobre las empresas. Y, por último, la amenaza de productos sustitutos, la cual evalúa el riesgo de que el valor ofrecido de la empresa sea reemplazado. Por lo cual, Porter (2014) reflexiona: “estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de una industria, no el producto en sí. Incluso el mejor producto fallara en una industria poco atractiva”.

La cadena de valor es otro concepto clave desarrollado por Michael Porter (1985) y actualizado con enfoques modernos sobre eficiencia operativa, innovación y sostenibilidad. Permite descomponer una organización en actividades primarias (como logística de entrada, logística de salida, operaciones, servicios y marketing) y actividades de apoyo (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras) para identificar fuentes de ventaja competitiva.

Este análisis, se utiliza también para mejorar la eficiencia, reducir costos y generar valor percibido por el cliente, sobre todo en entornos globalizados y digitalizados.

Según Kerzner, H. (2017), el Diagrama de Gantt es una herramienta de planificación visual utilizada en gestión de proyectos, desarrollada por Henry Gantt en el siglo XX. Hoy se implementa digitalmente en software como MS Project, Trello, Asana y ClickUp. Representa gráficamente tareas, tiempos y relaciones de dependencia. Permitiendo visualizar cronogramas, asignar responsabilidades, identificar cuellos de botella y coordinar esfuerzos.

Respecto a las Fintech, se consolidaron como un fenómeno global que está transformando la industria financiera, fundamentándose en cuatro pilares de negocio: pagos

y transacciones digitales, gestión de finanzas personales, plataformas de inversión y consultoría y nuevos programas de financiamiento y crédito (Mention, 2019). Apoyándose en tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y machine learning, la cual refuerza la capacidad disruptiva en un entorno de incertidumbre y volatilidad. Y asemejándolo al contexto de este análisis, según lo propuesto por Michael Porter (2014), se propone aplicar estrategia de enfoque por diferenciación, se enfocará en un segmento específico del mercado, posicionándose en una alternativa diferente a bancos tradicionales y Fintech, buscando identificar al cliente con la marca, generar lealtad a través de beneficios exclusivos y adaptándolo a necesidades reales. Además, según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2020), este tipo de estrategia forma parte de la escuela del posicionamiento, donde la clave está en ocupar un lugar distinto en la mente del consumidor dentro de un espacio competitivo.

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis externo e interno realizado, se observa que Naranja X opera en un entorno dinámico, simbolizado por la evolución constante de la tecnología, cambios en los hábitos de consumo financiero, y un marco regulatorio exigente. Desde el análisis PESTEL, se identificaron factores políticos y legales que impactan la estabilidad macroeconómica del país, así como regulaciones del Banco Central de la República Argentina que afectan la operación de las Fintech. En el plano económico, la inflación y la volatilidad cambiaria representan amenazas constantes. Mientras que, desde el aspecto sociocultural, se muestra una mayor adopción digital por parte de los usuarios, especialmente los jóvenes. La tecnología aparece como un factor clave, ya que estimula el desarrollo de nuevos productos, como su app Naranja X y el uso de inteligencia artificial para el scoring crediticio, representando una fortaleza si se gestiona con innovación continua.

Desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que la rivalidad competitiva es alta, debido a la creciente cantidad de Fintech en el mercado argentino, que ofrecen servicios similares. El poder de negociación de los clientes también es alto, ya que disponen de múltiples alternativas y expectativas en cuanto a experiencias de uso. A pesar de esto, Naranja X logra diferenciarse mediante su omnicanalidad, promociones asociadas a rubros de consumo habitual, su app con funcionalidades accesibles y un fuerte

posicionamiento de marca. La amenaza de nuevos competidores es alta: si bien la tecnología es cada vez más accesible, existen barreras relevantes como la confianza del cliente y la regulación financiera. En cuanto al poder de los proveedores, es bajo, ya que la empresa cuenta con desarrollo tecnológico propio que le otorga autonomía operativa. Por último, la amenaza de productos sustitutos es alta, destacándose el avance de las criptomonedas, el uso tradicional de cuentas bancarias y principalmente, el efectivo.

El análisis interno, basado en la cadena de valor, permite identificar capacidades clave que aportan ventajas competitivas. En las actividades primarias, Naranja X destaca por su canal de atención digital a través de su app, la automatización de procesos financieros y la innovación constante en productos. En cuanto a actividades de soporte, se observa una sólida gestión del talento humano, con programas de bienestar, trabajo híbrido y metodologías ágiles, como las Tribus y los COEs. La infraestructura presenta una estructura centralizada, con fuerte presencia digital y física en el país, y un Directorio que articula la estrategia con valores como la transparencia, honestidad y responsabilidad.

El diagnóstico revela que Naranja X se posiciona como Fintech líder e innovadora con alto potencial de crecimiento, pero enfrenta desafíos como la competencia y el contexto macroeconómico. Por eso, necesita seguir fortaleciendo sus capacidades internas para sostener la diferenciación y cercanía con el usuario, proponiendo la implementación de una planificación estratégica orientada al crecimiento, con objetivos claros y específicos, para enfocarse especialmente en ampliar su cartera de clientes del segmento joven, siendo clave para el futuro del negocio, mediante una propuesta de valor personalizada incluyendo experiencias digitales simples.

La estrategia corporativa adoptada será de crecimiento mediante el desarrollo de un nuevo servicio, lanzando una tarjeta de débito exclusiva para estudiantes universitarios, en alianza con instituciones educativas del país. Esta tarjeta estará integrada al ecosistema de Naranja X y permitirá a los jóvenes acceder a beneficios exclusivos como descuentos en librerías, transporte y servicios digitales, promoviendo la inclusión financiera y generando fidelización de marca a largo plazo.

A nivel competitivo, se plantea una estrategia de enfoque de diferenciación, debido a que, si bien existen productos financieros dirigidos a jóvenes, no están del todo adaptados a las necesidades reales de los estudiantes universitarios. Esta iniciativa posicionaría como parte de la innovación y compromiso con el desarrollo educativo.

Desde lo funcional, la propuesta se centra en la cercanía con el usuario y el acompañamiento personalizado, siendo pilares distintivos de la cultura organizacional de Naranja X. Se prevé el desarrollo de un plan de marketing segmentado que incorpore campañas educativas y promociones para la facilitación del acceso a la tarjeta y destacando su utilidad cotidiana. Además, se contemplan funcionalidades digitales específicas para el segmento.

Este plan estratégico tiene como objetivo potenciar el crecimiento sostenible de Naranja X en el largo plazo, al integrar una propuesta de valor diferenciadora enfocada en los estudiantes y apalancarse en los recursos internos, pudiendo así, generar vínculos tempranos con usuarios jóvenes y reafirmarse como referente de inclusión financiera e innovación dentro del ecosistema Fintech argentino.

Plan de implementación

Propuesta

Se desarrollará una planificación estratégica, a través del lanzamiento de un nuevo servicio digital dentro del ecosistema de Naranja X: una exclusiva tarjeta de débito para estudiantes universitarios. Esta propuesta apunta hacia un segmento joven, actualmente poco abordado desde la perspectiva de billeteras virtuales con beneficios específicos, mediante la combinación intensiva de estrategias de crecimiento y diferenciación para aumentar rentabilidad. Si bien, existen productos similares ofrecidos por bancos tradicionales como Banco Nación y Banco Santander, estas soluciones se enfocan en tarjetas bancarias físicas, y no se completan con plataformas digitales ágiles como la app Naranja X. En cambio, este nuevo servicio se incorpora directamente a la billetera virtual.

Este lanzamiento no responde a una deficiencia o área a mejorar puntual dentro de la empresa, sino que representa una oportunidad de negocio como mejora estratégica para Naranja X, fortaleciendo el posicionamiento innovador y diversificando su cartera de servicios. Esto se alinea con las siguientes bases estratégicas:

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

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

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

Y se sostiene en los valores fundamentales que guían la gestión de la compañía, con sus pilares que incluyen la “cultura, eficiencia, experiencia del cliente y crecimiento” (Naranja X, 2019):

Alegría en el trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices con su puesto y que sepan hacer cada día una experiencia positiva” (Naranja X, 2019).

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

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

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

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de Naranja X en un 15% en un lapso de 3 años, comenzando en julio de 2025 y finalizando en julio de 2028, mediante una estrategia de desarrollo de nuevo servicio dirigido al segmento de estudiantes universitarios.

Justificación: se revelan datos que 7 de cada 10 estudiantes consideran a la educación financiera la mayor relevancia para su futuro, pero solo 1 de cada 4 se siente seguro al manejar su dinero (Junior Achievement Argentina, 2024). Este contraste evidencia una necesidad concreta en el segmento joven, que representa una oportunidad estratégica para Naranja X de vincularse con nuevos usuarios desde una etapa temprana. En este sentido, lanzar una tarjeta de débito universitaria con beneficios específicos e integrarla al ecosistema digital de la compañía, permite no solo acompañar la inclusión financiera, sino también generar relaciones de largo plazo con futuros adultos económicamente activos. Así, el objetivo de incrementar la rentabilidad en un 15% hacia 2028 resulta no solo viable, sino estratégicamente sustentable.

Objetivos específicos

1. Adquirir un 25% de nuevos usuarios entre 18 y 25 años, mediante campañas digitales, beneficios exclusivos y alianzas con centros educativos, para marzo de 2028.

Justificación: este objetivo apunta a un segmento estratégico, jóvenes digitalmente activos y con su respectivo proceso de independencia financiera, lo cual representa una oportunidad de alto potencial para ampliar la base de usuarios activos. Mediante campañas dirigidas, beneficios exclusivos y alianzas con instituciones educativas, se incrementará el volumen de usuarios, traduciéndose en mayores ingresos por uso del nuevo servicio. De esta manera, el mismo contribuye directamente al objetivo general, a la expansión, a la incrementación del flujo de operaciones y principalmente, fidelizar a un segmento con alta proyección de valor.

2. Incrementar un 20% de eficiencia en la plataforma de Naranja X a través de nuevas funcionalidades a noviembre de 2026.

Justificación: es un objetivo primordial que garantiza y permite optimizar los recursos operativos, reducir tiempos de respuesta y disminuir costos asociados a la gestión de transacciones y procesos internos. Las nuevas funcionalidades aumentan la autonomía del usuario, mejorando la experiencia y fortaleciendo la retención. Impactando en el aumento de rentabilidad, al mejorar la productividad tecnológica y con un retorno más alto por usuario activo.

3. Optimizar un 50% el desempeño del equipo de atención al cliente del segmento joven, logrando que los colaboradores alcancen una evaluación de desempeño satisfactoria en métricas de empatía, resolución y lenguaje digital, para julio de 2027.

Justificación: es importante para asegurar retención de usuarios y eficiencia operativa. Una atención al cliente de calidad y adaptada a las expectativas de los estudiantes, reduce la tasa de abandono y los costos de volver a adquirirla. Esto se traduce en una experiencia del cliente superior que potencia la credibilidad de Naranja X.

Alcance

Contenido: Se desarrollará una planificación estratégica para realizar el lanzamiento de una tarjeta de débito para universitarios, siendo parte del ecosistema digital de Naranja X, dirigida únicamente a jóvenes de entre 18 a 25 años. Esta propuesta busca lograr mayor rentabilidad mediante la incorporación del nuevo servicio digital personalizado, con beneficios exclusivos como descuentos, reintegros, tasa remunerativa especial y alianzas con universidades y comercios. Se aplicará estrategias de crecimiento intensivos enfocada en la diferenciación de mercado; fidelización de nuevos clientes mediante CRM, campañas digitales y optimización del desempeño interno de los equipos que interactúan con este segmento, para crear un valor único.

Tiempo: El plazo total del proyecto es de 3 años, hasta julio de 2028. Con metas intermedias de 32 meses, 17 meses y 24 meses.

Zona geográfica: abarca todo el territorio argentino, con foco en universidades privadas de mayor concentración estudiantil, priorizando provincias con mayor población juvenil.

Plan de acción N° 1

Este plan tiene como finalidad llegar al objetivo de adquirir un 25% de nuevos usuarios del segmento estudiantil de entre 18 y 25 años para marzo de 2028, mediante una combinación de campañas digitales, beneficios exclusivos y alianzas estratégicas con centros educativos. Se enmarca dentro de la estrategia de crecimiento de Naranja X, apuntando a un público joven, digitalmente nativo y en transición hacia la autonomía financiera. Este representa una oportunidad clave para posicionar la marca desde etapas tempranas de la vida financiera del usuario, fomentando la fidelización a largo plazo. Componiéndose de seis acciones, incluyendo desde investigación del mercado objetivo hasta el diseño de beneficios

N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos físicos	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable			
1	Investigación y selección de universidades	1/7/2026	10/10/2026	Dirección comercial	Oficina, computadoras, base de datos, software de analisis	\$ 2.372.011,40	Sueldo de gerente (ver anexo 3)
1.1	Negociación y firma de convenios con universidades y comercios aliados	15/10/2026	15/1/2027	Gerente de legales	Espacios de reuniones, uso de documentación legal	\$ 2.372.011,40	Sueldo de gerente (ver anexo 3)
1.2	Diseño de tarjeta física y beneficios exclusivos para estudiantes	1/2/2027	30/4/2027	Tribu producto	App Naranja X, Tarjeta física y soporte digital	\$ 4.028.544,75	Branding institucional y estética juvenil, diseño de tarjeta; sueldo de 3 desarrolladores de app (ver anexo 3)
1.3	Campañas digitales de captación estudiantil	1/5/2027	1/9/2027	Tribu marketing	Plataforma, servidores, software de desarrollo, diseñador UX, medios de prensa	\$ 2.156.374,00	Redes sociales, pauta, CRM, enfocado en INSTAGRAM, FACEBOOK Y X (sueldo de 2 empleados - ver anexo 3)
1.4	Prueba piloto en 5 universidades	2/9/2027	2/3/2028	Tribu marketing	Software de diseño, oficina	\$ 4.028.544,75	Validación de experiencia de usuario y ajustes; sueldo de 3 desarrolladores de app (ver anexo 3)
1.5	Seguimiento continuo	10/3/2028		Tribu marketing + gerente	Oficina, plataforma de reportes y herramientas		Revisión mensual y mejoras continuas

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción N° 2

Este plan de acción busca optimizar la experiencia digital de los jóvenes con herramientas que simplifiquen su vinculación con las Fintech. Las acciones incluyen la carga automatizada del certificado de alumno regular desde la app, el acceso a una TNA especial para estudiantes activos y una visualización clara y centralizada de beneficios exclusivos.

Estas mejoras, además de aportar agilidad operativa y mayor personalización, permitirán integrar procesos bancarios con validaciones documentales internas, reduciendo fricciones y aumentando la conversión de este segmento.

N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos físicos	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable			
2	Realizar focus groups con estudiantes para detectar necesidades específicas en la app	1/7/2025	1/9/2025	Tribu producto	Espacio virtual y físico, formularios digitales	\$ 4.312.748,00	Primer diagnóstico de expectativas - sueldo de 4 empleados (ver anexo 3)
2.1	Diseñar funcionalidades: carga de certificado de alumno regular, visualización ágil de beneficios y TNA preferencial para estudiantes	2/10/2025	20/3/2026	Tribu producto	Software de diseño, CRM, diseño UX/UI, app prototipo	\$ 4.822.528,50	Requiere integración con backoffice bancario y validación de documentación - sueldo de 2 desarrolladores senior y 1 junior (ver anexo 3)
2.2	Desarrollo e integración técnica en app	21/3/2026	20/6/2026	Tribu + Coe Producto	App Naranja X, servidores	\$ 3.744.341,50	Incluye pruebas internas de flujo de carga de certificado y cálculo automático de TNA preferencial - sueldo de 2 desarrolladores senior (ver anexo 3)
2.3	Prueba piloto con estudiantes captados mediante campañas digitales para testeo de funcionalidades	25/6/2026	30/10/2026	Tribu marketing	App + plataforma de feedback + CRM	\$ 2.156.374,00	Se reclutarán testers mediante redes sociales y bases de datos internas - sueldo de 2 empleados (ver anexo 3)
2.4	Lanzamiento oficial y mejoras continuas	1/11/2026		Tribu marketing	Plataforma interna de análisis + CRM		Monitoreo y feedback

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción N° 3

Este plan se orienta a potenciar la experiencia de los jóvenes universitarios, siendo un segmento clave para el crecimiento sostenible y la fidelización en Naranja X, presentando características distintivas en su forma de consumir y vincularse con las finanzas, lo que demanda una actualización de competencias blandas y técnicas en los equipos de experiencia al cliente. Se incorporan recursos internos clave y la tercerización de capacitaciones específicas con especialistas externos, garantizando un abordaje actualizado, dinámico y alineado a las nuevas demandas generacionales.

N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos físicos	Tercerización	Recursos económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable				
3	Diagnóstico de desempeño actual	1/10/2025	1/4/2026	Dirección de Operaciones + Equipo de Experiencia al cliente	Plataforma de encuestas interna		\$ 5.606.572,40	Línea base para medir mejora - sueldo de gerente + 3 empleados (ver anexo 4)
3.1	Capacitación en “Universitarios y Cultura Joven”	2/4/2026	2/12/2026	Tribu RR.HH. + Tribu de Experiencia al cliente	Sala de reuniones	Capacitación en cultura juvenil, comunicación digital y educación financiera para jóvenes	\$ 2.256.374,00	Enfoque en hábitos y demandas estudiantiles - sueldo de 2 empleados (ver anexo 4)
3.2	Feedback + Coaching segmentado	5/1/2027	30/4/2027	Líderes de Experiencia al Cliente	Espacios de seguimiento y simulación		\$ 3.234.561,00	Personalización por canales: chat, redes, app (ver sueldo de 3 empleados)
3.3	Medición de mejora	1/5/2027	30/7/2027	Dirección Comercial + Tribu de Experiencia al Cliente	Sistema de evaluación de desempeño		\$ 3.234.561,00	Comparativa con datos iniciales (ver sueldo de 3 empleados)

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Detalle	2025					2026					2027					2028													
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Plan de acción N° 1	1																												
	1.1																												
	1.2																												
	1.3																												
	1.4																												
	1.5																												
Plan de acción N° 2	2																												
	2.1																												
	2.2																												
	2.3																												
Plan de acción N° 3	3																												
	3.1																												
	3.2																												
	3.3																												

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto

Se detallan a continuación los presupuestos para cada plan de acción de manera desglosada, sin tener en cuenta la inflación estimada para los próximos 3 años, con sus respectivos montos y detalles.

Nº	Descripción	año 2025	año 2026	año 2027	año 2028
1	Investigación y selección de universidades		\$ 9.488.045,60		
1.1	Negociación y firma de convenios con universidades y comercios aliados		\$ 7.116.034,20	\$ 2.372.011,40	
1.2	Diseño de tarjeta física y beneficios exclusivos para estudiantes			\$ 12.085.634,25	
1.3	Campañas digitales de captación estudiantil			\$ 10.781.870,00	
1.4	Prueba piloto en 5 universidades			\$ 16.114.179,00	\$ 12.085.634,25
1.5	Seguimiento continuo				
total plan de acción N° 1		\$ 0,00	\$ 16.604.079,80	\$ 41.353.694,65	\$ 12.085.634,25

Nº	Descripción	año 2025	año 2026	año 2027	año 2028
2	Realizar focus groups con estudiantes para detectar necesidades específicas en la app	\$ 12.938.244,00			
2.1	Diseñar funcionalidades: carga de certificado de alumno regular, visualización ágil de beneficios y TNA preferencial para estudiantes	\$ 14.467.585,50	\$ 14.467.585,50		
2.2	Desarrollo e integración técnica en app		\$ 11.233.024,50		
2.3	Prueba piloto con estudiantes captados mediante campañas digitales para testeo de funcionalidades		\$ 8.625.496,00		
2.4	Lanzamiento oficial y mejoras continuas				
total plan de acción N° 2		\$ 27.405.829,50	\$ 34.326.106,00		

Nº	Descripción	año 2025	año 2026	año 2027	año 2028
3	Diagnóstico de desempeño actual	\$ 16.819.717,20	\$ 22.426.289,60		
3.1	Capacitación en "Universitarios y Cultura		\$ 20.307.366,00		
3.2	Feedback + Coaching segmentado			\$ 12.938.244,00	
3.3	Medición de mejora			\$ 12.938.244,00	
total plan de acción N° 3		\$ 16.819.717,20	\$ 42.733.655,60	\$ 25.876.488,00	

Presupuesto anual				
descripción	año 2025	año 2026	año 2027	año 2028
plan de acción N° 1		\$ 16.604.079,80	\$ 41.353.694,65	\$ 12.085.634,25
plan de acción N° 2	\$ 27.405.829,50	\$ 34.326.106,00		
plan de acción N° 3	\$ 16.819.717,20	\$ 42.733.655,60	\$ 25.876.488,00	
total	\$ 44.225.546,70	\$ 93.663.841,40	\$ 67.230.182,65	\$ 12.085.634,25

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presentan los costos anuales con la expectativa de inflación por cada año, según la REM en su informe (ver anexo N° 6).

detalle	año 2025	año 2026	año 2027	año 2028
plan de acción N° 1		\$ 19.244.128,49	\$ 52.188.362,65	\$ 16.948.772,62
plan de acción N° 2	\$ 27.405.829,50	\$ 37.758.716,60		
plan de acción N° 3	\$ 16.819.717,20	\$ 47.007.021,16	\$ 32.989.934,55	
total	\$ 44.225.546,70	\$ 104.009.866,25	\$ 85.178.297,20	\$ 16.948.772,62

Inflación	
2025	26,20%
2026	15,90%
2027	10,00%
2028	10,00%

Fuente: elaboración propia.

Flujo de fondos

Años del proyecto	Año base	2025	2026	2027	2028
INGRESOS					
Por servicios	\$ 542.770.905,00	\$ 684.976.882,11	\$ 793.888.206,37	\$ 873.277.027,00	\$ 960.604.729,70
Ingresos por plan de acción N° 1		\$ 68.497.688,21	\$ 79.388.820,64	\$ 87.327.702,70	\$ 96.060.472,97
Ingresos por plan de acción N° 2		\$ 58.223.034,98	\$ 67.480.497,54	\$ 74.228.547,30	\$ 81.651.402,02
Ingresos por plan de acción N° 3		\$ 62.332.896,27	\$ 72.243.826,78	\$ 79.468.209,46	\$ 87.415.030,40
TOTAL DE INGRESOS	\$ 542.770.905,00	\$ 874.030.501,57	\$ 1.013.001.351,32	\$ 1.114.301.486,45	\$ 1.225.731.635,10
EGRESOS					
Costo por servicios	-\$ 112.835.135,00	-\$ 142.397.940,37	-\$ 165.039.212,89	-\$ 181.543.134,18	-\$ 199.697.447,60
Gastos operativos	-\$ 458.199.515,00	-\$ 531.053.237,89	-\$ 584.158.561,67	-\$ 642.574.417,84	-\$ 642.574.417,84
Egresos por plan de acción N° 1			-\$ 19.244.128,49		
Egresos por plan de acción N° 2		-\$ 27.405.829,50	-\$ 37.758.716,60		
Egresos por plan de acción N° 3			-\$ 47.007.021,16	-\$ 32.989.934,55	
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 571.034.650,00	-\$ 700.857.007,76	-\$ 853.207.640,81	-\$ 857.107.486,57	-\$ 842.271.865,44
UTILIDAD BRUTA	-\$ 28.263.745,00	\$ 173.173.493,82	\$ 159.793.710,51	\$ 257.193.999,88	\$ 383.459.769,66
Impuesto a las ganancias	\$ 9.892.310,75	-\$ 60.610.722,84	-\$ 55.927.798,68	-\$ 90.017.899,96	-\$ 134.210.919,38
Capital de trabajo	-\$ 72.961.532,49				
Recupero capital de trabajo					\$ 72.961.532,49
UTILIDAD NETA	-\$ 91.332.966,74	\$ 112.562.770,98	\$ 103.865.911,83	\$ 167.176.099,93	\$ 322.210.382,77

*(Cálculo de capital de trabajo en anexo N° 7).

Fuentes: elaboración propia.

Inversión a realizar	\$ -164.405.630,30	Año 2025	26,20%
Flujo neto del período 1	\$ -91.332.966,74	Año 2026	15,90%
Flujo neto del período 2	\$ 112.562.770,98	Año 2027	10,00%
Flujo neto del período 3	\$ 103.865.911,83	Año 2028	10,00%
Flujo neto del período 4	\$ 167.176.099,93	Tasa K	30,50%
Flujo neto del período 5	\$ 322.210.382,77	Impuesto	35%

Premisas generales	
1.	El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años
	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM
2.	estimaciones realizadas por el REM
3.	Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
4.	Se toma como referencia los estados financieros de Naranja X del año 2023
5.	El costo de capital es 30,5%. Tomando de referencia la tasa de plazo fijo del BCRA

VAN	\$ 21.210.059,98
TIR	34%
Beneficios	\$ 914.318.129,27
Costos	\$ 164.405.630,30
ROI	656%

De acuerdo a los resultados obtenidos, la propuesta es recomendable desde el punto de vista económico financiero. En primer lugar, se observa un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$21.210.059,98, lo que indica que es viable y rentable. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 34% supera por casi 4 puntos a la tasa de descuento, estimada en un 30,5% respecto a la tasa de Plazo Fijo del BCRA, siendo un retorno esperado y atractivo. En cuanto al Retorno sobre la Inversión (ROI), se estima un 656%, lo que significa que por cada peso invertido se recuperan \$6,56 en beneficios. Esto demuestra un alto nivel de eficiencia en el uso del capital destinado a esta iniciativa de inversión. Con una evolución de flujos netos que se recuperan año a año, con un potencial sostenido y creciente.

Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, puede afirmarse que, gracias a su trayectoria, su cultura dinámica y su fuerte orientación en el usuario, Naranja X se mantiene como uno de los principales referentes del ecosistema Fintech en Argentina. Del análisis del entorno surge un contexto económico cambiante, con nuevas demandas sociales, tecnológicas y regulatorias. A pesar de eso, la empresa demuestra una gran capacidad de adaptación, apoyándose en sus recursos y estructura. En cuanto a su entorno más cercano, la competencia obliga a innovar en servicios, procesos y herramientas digitales, donde su cadena de valor marca una ventaja competitiva frente a otros actores. En este marco, la planificación estratégica propuesta apunta a impulsar la rentabilidad a través del lanzamiento de una tarjeta de débito universitaria, un servicio orientado al segmento joven que se complementa con acciones de educación financiera, mejoras en la experiencia digital y eficiencia operativa. Este enfoque no solo busca resultados positivos para Naranja X, sino también generar un vínculo real con los estudiantes, acompañando su día a día con soluciones útiles y alineadas a su realidad. El análisis económico financiero respalda la propuesta: con un VAN positivo, una TIR superior al costo de capital y un ROI relevante, se demuestra que el proyecto es rentable, realizable y sostenible. Además, puede llevarse adelante sin financiamiento externo, dando mayor autonomía. Siendo una propuesta oportunidad clara para crecer en términos económicos y para posicionar a Naranja X como una Fintech cercana, moderna y comprometida con las nuevas generaciones.

Finalmente, se recomienda a Naranja X avanzar con una estrategia de expansión regional, explorando oportunidades en países limítrofes donde el ecosistema Fintech presenta potencial de adopción. Esto permitiría diversificar su mercado, posicionarse en nuevos territorios y aumentar su participación, lanzando propuestas como establecer alianzas con cadenas hoteleras, instalar sucursales del futuro en zonas clave con alta demanda digital para exhibir sus ofertas y portafolio de servicios. Asimismo, se propone realizar cursos de educación financiera dirigidas a emprendimientos, a sectores del mercado popular y adultos mayores que buscan actualmente integrarse al entorno digital. De esta manera, se potenciaría su crecimiento económico, su impacto social y reafirmando la inclusión e innovación.

Bibliografía

“VISA y Naranja X sacan una nueva tarjeta virtual prepaga”, Diario El Cronista (junio, año 2020). Recuperado de <https://www.cronista.com/infotechnology/online/Lo-nuevo-de-VISA-saco-una-tarjeta-virtual-prepaga-en-la-Argentina-y-es-la-primera-del-pais-20200625-0003.html>

“Autor Carlos Manzoni: La historia detrás del profesor de educación física que fundó un imperio financiero”, La Nación (agosto, año 2015). Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-historia-detras-del-profesor-de-educacion-fisica-que-fundo-un-imperio-financiero-nid1821309/>

Naranja X, Sustentabilidad (año 2023). Recuperado de <https://www.naranjax.com/sustentabilidad/reportes-de-impacto>

“Laura González: Entrevista con Pablo Martínez de Naranja”, WOW! Customer Experience (abril, año 2024). Recuperado de <https://www.wowcx.com/blog/entrevista-pablo-martinez-naranja>

“Argentina: Política y Economía”, Santander Trade Markets, (marzo, año 2025) <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

“El FMI anunció que llegó a un acuerdo técnico con la Argentina para un préstamo de 20.000 millones de dólares”, Infobae (abril, año 2025). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/04/09/el-fmi-anuncio-que-llego-a-un-acuerdo-tecnico-con-la-argentina-para-un-prestamo-de-20000-millones-de-dolares/>

Estrategia Nacional de Inclusión Financiera del Ministerio de Economía de la Nación, (noviembre, año 2020). Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_2020-23_vf_011220_con_prologo_1.pdf

“La inflación de marzo fue de 3,7% y acumuló 55,9% en los últimos doce meses”, Infobae, (abril, año 2025). Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/04/11/la-inflacion-de-marzo-fue-de-37-y-acumulo-559-en-los-ultimos-doce-meses/>

“¿Qué pasa si no pago un préstamo en Argentina?”, BBVA (marzo, año 2025). Recuperado de <https://www.bbva.com/es/ar/salud-financiera/que-pasa-si-se-deja-de-pagar-un-prestamo-en-argentina>

“Que significa que el gobierno levantó el Cepo Cambiario”, Ámbito Financiero (abril, año 2025). Recuperado de <https://www.ambito.com/finanzas/que-significa-que-el-gobierno-levanto-el-cepo-cambiario-n6134155>

“Plazo fijo: cuál es la tasa de interés banco por banco este viernes 11 de abril”, Diario La Nación (abril, año 2025). Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/plazo-fijo-cual-es-la-tasa-de-interes-banco-por-banco-este-viernes-11-de-abril-nid11042025>

“Consumo: se desaceleraron en febrero las compras con tarjeta de crédito”, Ámbito financiero (marzo, año 2025). Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/consumo-se-desaceleraron-febrero-las-compras-tarjeta-credito-n6121825>

Innovación Financiera, Banco Central de La Republica Argentina. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp?utm_source=chatgpt.com

“Diego Pasjalidis: “Como la tecnología seguirá transformando el mercado financiero” (marzo, año 2025). Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/como-tecnologia-seguira-transformando-mercado-financiero-n65712>

“Marco Legal del Sistema Financiero Argentino”, Banco Central de la República Argentina (año 2024). Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/MarcoLegalCompleto.pdf>

“Los adolescentes y las finanzas: Conocimientos y Hábitos en Argentina”, Junior Achievement Argentina (Año 2024). Recuperado de https://junior.org.ar/wp-content/uploads/2024/11/Informe_Adolescentes-y-finanzas-2%C2%B0-edicion-2024_CEPE-DiTella-Junior-Achievement-y-BBVA.pdf

Hill, C. W. L., Schilling, M.A. & Jones, G. R. (2023). Strategic management: Theory: An integrated approach (14th ed.) Recuperado de Cengage Learning.

Kotler, P., & Keller, K, L. (2016). Dirección de Marketing (15ª ed.) Recuperado de Pearson Education.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2020). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management (2nd ed.). Recuperado de Pearson Education.

Porter, M. E. (2014). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (30th Anniversary ed.). Recuperado de Scielo.org.

Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Recuperado de Wiley.

Mention, A.-L. (2019). The Future of Fintech. Journal of Innovation Management.

Anexos

Anexo N° 1: Análisis situacional

Análisis del macroentorno, Factor económico.



Ilustración N° 1: Tasa de Inflación mensual en % de cada mes.

Fuente: INDEC (2025)

Tasa de actividad

48,8%

4to. trimestre de 2024

Total de aglomerados urbanos

Tasa de empleo

45,7%

4to. trimestre de 2024

Total de aglomerados urbanos

Tasa de desocupación

6,4%

4to. trimestre de 2024

Total de aglomerados urbanos

Tasa de subocupación

11,3%

4to. trimestre de 2024

Total de aglomerados urbanos

Ilustración N° 2: tasa de empleo y desocupación, 4° trimestre de 2024.

Fuente: INDEC (2025).

Ilustración N° 4: Participación de los principales medios de pago a monto nominal en Argentina, enero del 2025.

Fuente: Informe Mensual de Pagos Minoristas, Banco Central de la República Argentina.

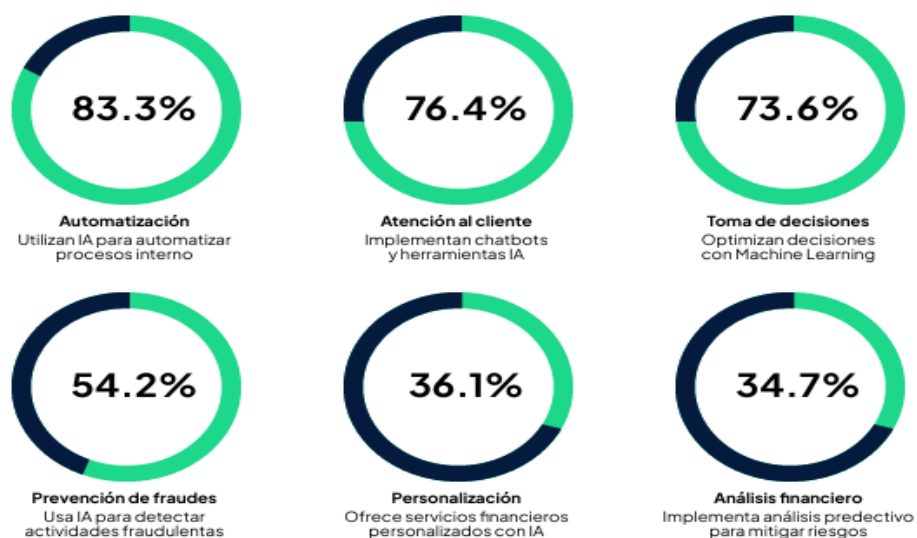


Ilustración N° 5: Aplicaciones de IA a las Fintech del país.

Fuente: Autora: Antonella Achilli: “El número de Fintechs en Argentina creció un 11%”, Open Hubs News (febrero, año 2025). Recuperado de <https://openhubnews.com/In-el-numero-de-fintech-argentinas-crecio-un-11>

Anexo N° 3: Plan de acción N° 1

Administrativo A	\$909.354	\$40.000	\$121.263	\$1.030.617
Administrativo B	\$913.267	\$40.000	\$121.613	\$1.034.880
Administrativo C	\$917.176	\$40.000	\$121.962	\$1.039.138
Administrativo D	\$928.908	\$40.000	\$123.011	\$1.051.919
Administrativo E	\$938.683	\$40.000	\$123.883	\$1.062.566
Administrativo F	\$953.022	\$40.000	\$125.166	\$1.078.187

Ilustración N° 6: Escala salarial Empleados de Comercio – administrativos por categoría. (mayo de 2025). Recuperado de <https://estudiovilaplana.com.ar/2025/05/23/escalas-salariales-empleados-de-comercio-cct-130-75-mayo-2025-resumen/>

Item 1 – 1.1

Concepto	Detalle
Sueldo base (Administrativo F)	\$ 1.078.187,00
Plus por cargo de Gerente (120%)	\$ 1.293.824,40
Sueldo total mensual	\$ 2.372.011,40

Tabla N° 1: sueldos base de gerente estimado por plus y sueldo base según convenio de empleados de comercio de argentina en el mes de mayo de 2025.

Fuente: elaboración propia.

El sueldo de gerente comercial y legal es proporcionado por el sueldo base de administrativo F, siendo la categoría más alta de administrativo, adicionando el porcentaje de gratificaciones (120%) por el alto cargo jerárquico dentro de la empresa.

Nº	Universidad	Ubicación principal	Modalidad	Características destacadas
1	Universidad Siglo 21	Córdoba (presencial)	Presencial/Virtual	Enfoque en innovación, liderazgo, gran alcance federal
2	Universidad Blas Pascal (UBP)	Córdoba		Especialización en educación a distancia
3	UADE	CABA		Perfil joven, tecnológico y con fuerte marketing
4	UCES	CABA		Carreras orientadas a empresa y comunicación
5	Universidad Católica Argentina	CABA, Mendoza,	Presencial	Prestigio tradicional, alto volumen de estudiantes
6	Universidad de Belgrano (UB)	CABA		Perfil internacional, carreras modernas
7	Universidad del Salvador (USAL)	CABA, Pilar,		Diversidad de carreras, presencia regional
8	Universidad Austral	Pilar		Alta exigencia académica, foco en negocios y medicina

Tabla N° 2: cuadro de universidades designadas para la firma de convenios.

Fuente: elaboración propia.

Nº	Tipo de beneficio	Descripción
1	Cashback en librerías y fotocopiadoras	Devolución del 15% en pagos por QR
2	Beneficios en comercios cercanos a las universidades	café, gimnasios, transporte y librerías locales
3	Club Naranja X Estudiantes	Sorteos exclusivos de becas para estudios en otros países
4	Participación en programas de empleabilidad	Acceso a ferias laborales

Tabla N° 3: cuadro de beneficios.

Fuente: elaboración propia.

Item 1.2



Ilustración N° 7: prototipo de tarjeta de débito física para estudiantes universitarios.

Fuente: elaboración propia.

Item 1.2 – 1.4

Desarrollador de Aplicaciones	Programador Ambientes Propietario Windows Oracle	\$ 1.785.306,68
Desarrollador de Aplicaciones	Programador Ambientes Unix Linux	\$ 1.746.496,28
Desarrollador de Aplicaciones	Programador Aplicaciones Junior	\$ 1.301.952,78
Desarrollador de Aplicaciones	Programador Aplicaciones Senior	\$ 1.872.170,75
Desarrollador de Aplicaciones	Programador de PLC, HMI, SCADA	\$ 2.051.816,07
Desarrollador de Aplicaciones	Programador de Software Embebido	\$ 1.746.496,28

Ilustración N° 8: Honorarios recomendados y actualizados por índice IPIM. Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la provincia de Córdoba, Argentina (mayo de 2025) Recuperado de <https://cpcipc.org.ar/honorarios-recomendados/>.

Concepto	Detalle
Sueldo base (Desarrollador de Apps Junior)	\$ 1.078.187,00
Sueldo base (Desarrollador de Apps Senior)	\$ 1.872.170,75
Sueldo total mensual (2 junior + 1 senior)	\$ 4.028.544,75

Tabla N° 4: sueldos base de desarrolladores de apps de Tribu Producto y UX.

Fuente: elaboración propia.

Item 1.3

Concepto	Detalle
Sueldo base (Administrativo F)	\$ 1.078.187,00
Sueldo total mensual para 2 empleados	\$ 2.156.374,00

Tabla N° 5: sueldos base de empleados del Tribu Marketing.

Fuente: elaboración propia.

Anexo N° 4: Plan de acción N° 2

Item 2

Concepto	Detalle
Sueldo base (Administrativo F)	\$ 1.078.187,00
Sueldo total mensual para 4 empleados	\$ 4.312.748,00

Tabla N° 6: sueldos base de empleados de Tribu Marketing.

Fuente: elaboración propia.

Item 2.1

Concepto	Detalle
Sueldo base (Desarrollador de Apps Junior)	\$ 1.078.187,00
Sueldo base (Desarrollador de Apps Senior)	\$ 1.872.170,75
Sueldo total mensual (1 junior + 2 senior)	\$ 4.822.528,50

Tabla N° 7: sueldos base de desarrolladores junior y senior de apps de Tribu Producto y UX.

Fuente: elaboración propia.

Item 2.2

Concepto	Detalle
Sueldo base (Desarrollador de Apps Senior)	\$ 1.872.170,75
Sueldo total mensual (2 senior)	\$ 3.744.341,50

Tabla N° 8: sueldos base de desarrolladores senior de apps del equipo de producto.

Fuente: elaboración propia.

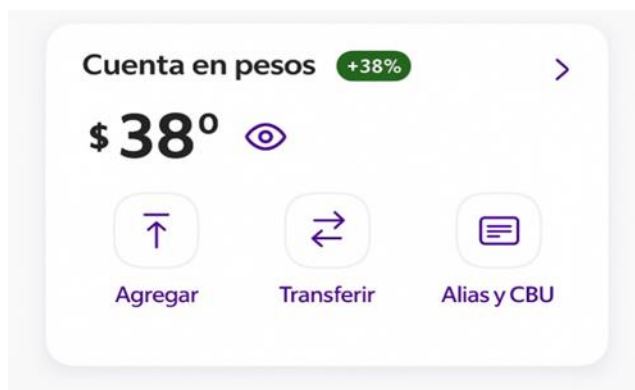


Ilustración N° 9: simulación de la TNA en la app de Naranja X.

Fuente: elaboración propia.

Se propone una TNA del 38% exclusiva para estudiantes (para usuario común es del 31%), alineada con las tasas actuales del sistema financiero argentino para instrumentos de bajo riesgo. Esta tasa busca posicionar la tarjeta de débito universitaria como una herramienta de ahorro inteligente y accesible para jóvenes de entre 18 y 25 años, incentivando la

bancarización temprana, la fidelización del usuario y la consolidación de Naranja X como la Fintech líder del segmento académico.

Item 2.3

Concepto	Detalle
Sueldo base (Administrativo F)	\$ 1.078.187,00
Sueldo total mensual para 2 empleados	\$ 2.156.374,00

Tabla N° 9: sueldos base de empleados de Tribu de Marketing.

Fuente: elaboración propia.

Anexo N° 5: Plan de acción N° 3

Item 3

Concepto	Detalle
Sueldo base (Administrativo F)	\$ 1.078.187,00
Plus por cargo de Gerente (120%)	\$ 1.293.824,40
Sueldo total mensual	\$ 2.372.011,40
Concepto	Detalle
Sueldo base (Administrativo F)	\$ 1.078.187,00
Sueldo total mensual para 3 empleados	\$ 3.234.561,00

Tabla N° 10: sueldos base de gerente y empleados de Tribu experiencia al cliente, según convenio de empleados de comercio de Argentina, mes de mayo de 2025.

Fuente: elaboración propia.

Item 3.1

Módulo	Tema	Contenido Clave	Material	Costos estimados por mes	Total capacitación al mes
1	Cultura Juvenil	Tendencias, hábitos, valores, consumo digital, plataformas preferidas, humor y códigos.	PDF, apuntes, computadora, bibliografías base, Google meet	\$50.000,00	\$200.000,00
2	Comunicación Digital	Técnicas de escucha activa, lenguaje inclusivo, tono conversacional, resolución empática.		\$50.000,00	
3	Educación Financiera para Jóvenes	Conceptos básicos (ahorro, tarjeta, QR, fintechs), beneficios para estudiantes, mitos frecuentes.		\$100.000,00	

Tabla 11: temas a abordar en capacitación, material y costos en estimaciones aproximados en <https://www.coderhouse.com/ar/>

Fuente: elaboración propia.

Concepto	Detalle
Sueldo base (Administrativo F)	\$ 1.078.187,00
Sueldo total mensual para 2 empleados	\$ 2.156.374,00
Concepto	Detalle
Capacitación por mes (estimado)	\$ 100.000,00
Total mensual	\$ 100.000,00

Tabla 12: sueldos base de empleados de Tribu RR.HH - Tribu experiencia al cliente; y costo de capacitación por mes.

Fuente: elaboración propia.

Item 3.2 – 3.3

Concepto	Detalle
Sueldo base (Administrativo F)	\$ 1.078.187,00
Sueldo total mensual para 3 empleados	\$ 3.234.561,00

Tabla 13: sueldos base de empleados de Tribu experiencia al cliente - costo de capacitación por mes.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6: Presupuesto

Cuadro 10.1 | Expectativas de inflación – IPC– Nivel general

Periodo	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
dic-24	var. % mensual	2,7	2,7	0,3	3,8	1,9	2,9	2,8	2,5	2,3	42
ene-25	var. % mensual	2,5	2,5	0,3	3,5	1,8	2,9	2,7	2,3	2,0	42
feb-25	var. % mensual	2,3	2,3	0,4	4,2	1,7	2,6	2,5	2,1	1,8	42
mar-25	var. % mensual	2,3	2,5	0,8	5,5	1,4	3,0	2,7	2,1	1,7	42
abr-25	var. % mensual	2,0	2,2	0,6	4,0	1,2	2,8	2,4	1,8	1,5	42
may-25	var. % mensual	1,9	1,9	0,3	2,6	1,2	2,3	2,2	1,7	1,5	42
jun-25	var. % mensual	1,8	1,8	0,3	2,4	1,1	2,2	2,0	1,5	1,5	42
próx. 12 meses	var. % i.a.; dic-25	25,9	26,2	4,5	35,0	17,2	33,0	28,7	23,3	20,1	42
próx. 24 meses	var. % i.a.; dic-26	15,3	15,8	5,5	31,1	2,4	22,1	18,2	13,5	9,4	39
2025	var. % i.a.; dic-25	25,9	26,2	4,5	35,0	17,2	33,0	28,7	23,3	20,1	42
2026	var. % i.a.; dic-26	15,3	15,9	5,1	31,1	5,8	22,1	18,2	13,5	9,6	39
2027	var. % i.a.; dic-27	10,0	10,0	4,7	20,0	1,1	15,0	13,5	6,1	4,8	30

Fuente: REM - BCRA (dic-24)

Ilustración 10: cuadro 10.1 – Expectativas de inflación de los Resultados de Relevamiento de Expectativas de mercado, (año 2024) recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/relevamiento-expectativas-mercado-dic-2024.pdf>.

Anexo 7: Flujo de Fondos

Año 1						
Concepto	1	2	3	4	5	6
Ingresos		\$ 57.081.406,84	\$ 57.081.406,84	\$ 57.081.406,84	\$ 57.081.406,84	\$ 57.081.406,84
Costos	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65
Total mes	-\$ 58.404.750,65	-\$ 1.323.343,80	-\$ 1.323.343,80	-\$ 1.323.343,80	-\$ 1.323.343,80	-\$ 1.323.343,80
Total acumulado	-\$ 58.404.750,65	-\$ 59.728.094,45	-\$ 61.051.438,25	-\$ 62.374.782,06	-\$ 63.698.125,86	-\$ 65.021.469,67
Concepto	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 57.081.406,84	\$ 57.081.406,84	\$ 57.081.406,84	\$ 57.081.406,84	\$ 57.081.406,84	\$ 57.081.406,84
Costos	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65	-\$ 58.404.750,65
Total mes	-\$ 1.323.343,80	-\$ 1.323.343,80	-\$ 1.323.343,80	-\$ 1.323.343,80	-\$ 1.323.343,80	-\$ 1.323.343,80
Total acumulado	-\$ 66.344.813,47	-\$ 67.668.157,27	-\$ 68.991.501,08	-\$ 70.314.844,88	-\$ 71.638.188,68	-\$ 72.961.532,49

Tabla 14: Flujo de fondos del primer año del proyecto - cálculo de capital de trabajo.