

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Administración

Tarjeta Naranja X: Gestión, competitividad y sostenibilidad.

Nombre y Apellido: Florencia Natalia López

DNI: 39.106.738

Profesora: Patricia Alejandra Barrón

Legajo: VADM023537

2025

Resumen

El presente reporte analiza la situación actual de Naranja X en el ecosistema fintech argentino, con el propósito de mejorar su eficiencia operativa a través de una estrategia integral. El diagnóstico identificó problemáticas relacionadas con la escalabilidad operativa, el incremento sostenido de costos estructurales y la necesidad de optimizar la experiencia del cliente. Como propuesta, se diseñó un plan trianual basado en tres ejes: automatización de procesos internos, reorganización del back office y digitalización de la atención al cliente. Estas líneas de acción se operacionalizaron a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI), indicadores de gestión y un flujo de caja proyectado que permitió calcular rentabilidad, ROI, VAN y TIR. Se estimó un incremento acumulado de la rentabilidad operativa del 36 % en tres años. La propuesta demuestra viabilidad financiera y operativa, y sienta bases sólidas para la sostenibilidad futura.

Palabras clave: fintech, eficiencia operativa, automatización, Cuadro de Mando Integral, Naranja X.

Abstract

This report analyzes the current situation of Naranja X within Argentina's fintech ecosystem, aiming to improve its operational efficiency through an integrated strategic plan. The diagnostic identified key challenges related to operational scalability, rising structural costs, and the need to optimize customer experience. A three-year action plan was developed focusing on internal process automation, back-office reorganization, and customer service digitization. This strategy was implemented using a Balanced Scorecard (BSC), performance indicators, and projected cash flow to evaluate profitability, ROI, NPV, and IRR. An accumulated operational profitability increase of 36% over three years is estimated. The strategy proves both operationally and financially viable and establishes a solid path toward future sustainability.

Keywords: fintech, operational efficiency, automation, Balanced Scorecard, Naranja X.

Índice de Contenido

Resumen.....	1
Abstract	2
Introducción	5
Análisis Situacional.....	6
<i>Macroentorno: Análisis PESTEL</i>	6
1. Político:.....	6
2. Económico:	7
3. Social:	8
4. Tecnológico:	9
5. Ecológico:	10
6. Legal:	10
<i>Microentorno: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter – Sector Financiero y Fintech en Argentina (2025)</i>	11
1. Poder de negociación de los clientes (alto):.....	11
2. Poder de negociación de los proveedores (moderado):	12
3. Amenaza de nuevos entrantes (alta):	12
4. Amenaza de productos sustitutos (moderada a alta):.....	13
5. Rivalidad entre competidores existentes (muy alta):	13
Análisis de mercado:	14
1. <i>Perfil de los consumidores</i>	14
2. <i>Mercado fintech argentino: tamaño, evolución y participación de Naranja X</i>	15
3. <i>Indicadores de gestión</i>	16
Análisis interno: Cadena de valor	18
<i>Actividades de Apoyo:</i>	18
- <i>Infraestructura de la empresa:</i>	18
- <i>Recursos Humanos y Cultura Organizacional</i>	18
- <i>Desarrollo tecnológico:</i>	19
- <i>Compras y aprovisionamiento:</i>	19
<i>Actividades Primarias:</i>	19
- <i>Desarrollo del producto / operaciones:</i>	19
- <i>Logística Interna y Externa:</i>	20
- <i>Marketing y Posicionamiento de Marca:</i>	20
- <i>Servicio PostVenta:</i>	21

Marco Teórico.....	22
<i>Eficiencia operativa: concepto y relevancia</i>	22
<i>Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica</i>	22
<i>Experiencia del cliente digital y sostenibilidad en fintech</i>	22
<i>Síntesis</i>	23
Conclusión diagnóstica	24
Objetivos estratégicos	26
<i>Objetivo General</i>	26
<i>Objetivos Específicos</i>	26
Propuestas de acción y desarrollo de recursos	28
Cronograma y recursos: Diagrama de Gantt	29
Evaluación económico-financiera del proyecto	30
Indicadores y Monitoreo	31
Conclusiones	32
Recomendaciones.....	33
1. Profundizar en innovación tecnológica y analítica avanzada	33
2. Participar en programas de regulación innovadora.....	33
3. Desarrollar alianzas estratégicas con startups y proveedores tecnológicos	33
4. Impulsar programas de inclusión financiera digital.....	33
5. Integrar criterios de sostenibilidad (ESG) en la gestión	33
Bibliografía	35
Anexos.....	41
<i>Glosario de términos clave</i>	41
<i>Tabla Anexa de Indicadores Clave de Gestión – Naranja X (2024/2025)</i>	45

Introducción

En un entorno marcado por la disrupción digital, la presión competitiva creciente y una coyuntura macroeconómica desafiante, la eficiencia operativa se posiciona como un factor crítico para la sostenibilidad y escalabilidad de las empresas del sector financiero. Naranja X, como uno de los principales referentes en servicios fintech de Argentina, ha logrado construir una base de más de 9,5 millones de usuarios activos y consolidar su presencia en el ecosistema digital con una oferta integral de productos y servicios financieros.

No obstante, el rápido crecimiento de la organización ha expuesto tensiones internas vinculadas al aumento de costos estructurales, la complejidad operativa y la necesidad de mantener una experiencia de cliente alineada con los nuevos estándares de consumo. En este marco, resulta clave repensar los procesos internos, redefinir prioridades estratégicas y alinear los recursos tecnológicos y humanos con un modelo de eficiencia de largo plazo.

Este informe presenta una propuesta estratégica integral orientada a optimizar la eficiencia operativa de Naranja X mediante acciones focalizadas en automatización de procesos, rediseño organizacional y fortalecimiento de la experiencia del cliente. A través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de monitoreo, se busca contribuir a la mejora de la rentabilidad, la productividad y la sostenibilidad del negocio en un contexto altamente dinámico.

Análisis Situacional

Macroentorno: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para evaluar los factores externos que afectan a una organización, agrupándolos en seis categorías clave:

1. **Político:** Factores relacionados con el entorno político, políticas gubernamentales, estabilidad política, regulaciones y subsidios que pueden influir en la empresa.
2. **Económico:** Incluye variables como tasas de interés, inflación, crecimiento económico, y poder adquisitivo de los consumidores, que afectan el mercado en el que la empresa opera.
3. **Social:** Cambios en la demografía, comportamientos, actitudes, tendencias culturales y sociales que pueden influir en las necesidades y expectativas del consumidor.
4. **Tecnológico:** Avances tecnológicos, innovación, automatización y cambios en la infraestructura tecnológica que pueden crear oportunidades o amenazas para la empresa.
5. **Ecológico:** Factores relacionados con el medio ambiente, sostenibilidad, regulaciones ambientales y la gestión de recursos naturales.
6. **Legal:** Normativas, leyes laborales, leyes de protección al consumidor, regulaciones de comercio, y otros aspectos legales que afectan el sector y la empresa.

Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno externo y es fundamental para desarrollar estrategias adaptadas a las circunstancias macroeconómicas y sociales.

1. Político:

El escenario político de Argentina se encuentra marcado por la llegada de la nueva administración desde diciembre de 2023, encabezada por Javier Milei. Este gobierno ha

emprendido reformas de carácter liberal orientadas a reducir drásticamente el déficit fiscal y reordenar las cuentas públicas. Estas medidas incluyeron la eliminación de diversos gravámenes y la unificación de múltiples tipos de cambio, lo que ha llevado a un aumento del superávit fiscal y a una caída significativa de la inflación mensual. En este contexto, aunque la estabilidad política se sostiene en un marco democrático, la necesidad de negociar con fuerzas legislativas y sociales introduce elementos de incertidumbre que deben ser monitoreados (Banco Mundial, 2025). Argentina se encuentra en un contexto político atravesado por las elecciones legislativas que se celebrarán el 26 de octubre de 2025, en las cuales se renovarán 127 bancas de Diputados y 24 de Senadores nacionales. Esta instancia electoral podría modificar la composición del Congreso Nacional, lo que genera cierta incertidumbre institucional con potencial impacto en políticas económicas y regulatorias futuras (Argentina.gob.ar, 2025).

2. Económico:

La economía argentina ha atravesado fuertes desequilibrios macroeconómicos en los últimos años, pero recientes indicadores muestran signos de estabilización. Según el Banco Mundial (2025), el Producto Interno Bruto (PIB) se contrajo un 1,7 % en 2024, afectado tanto por una severa sequía agrícola como por los profundos desbalances internos heredados del año anterior. Sin embargo, las medidas de ajuste implementadas a principios de 2024 —incluyendo recortes presupuestarios, aumentos tarifarios y correcciones cambiarias— comenzaron a rendir frutos hacia mediados del año. Para enero de 2025, el PIB se había recuperado a niveles similares a los de marzo de 2023, reflejando un proceso de recomposición económica.

Durante 2024, el Gobierno logró alcanzar un superávit fiscal primario por primera vez en varios años y redujo la inflación mensual de 25,5 % en diciembre de 2023 a apenas 2,4 % en febrero de 2025 (Banco Mundial, 2025). La inflación anual, que había sido del 211 % en 2023, descendió a niveles estimados cercanos al 118 % para 2024. Asimismo, el riesgo país disminuyó notablemente hasta ubicarse en torno a los 700 puntos básicos, aunque continúa elevado respecto de otras economías emergentes.

En marzo de 2025, el Gobierno nacional firmó un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por un monto de USD 20.000 millones, con el objetivo de

fortalecer las reservas internacionales y respaldar el proceso de consolidación fiscal (Ministerio de Economía, 2025). Entre los compromisos asumidos se destacan: la eliminación del déficit primario, la reducción de subsidios energéticos, la recomposición de tarifas, la liberalización gradual del mercado cambiario y la revisión de programas sociales. Estas medidas, aunque proyectan mejorar las condiciones macroeconómicas de largo plazo, podrían restringir la actividad económica y el consumo en el corto plazo.

Por otra parte, si bien la inflación mensual había mostrado una tendencia a la baja, en marzo de 2025 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una suba del 3,7 %, interrumpiendo parcialmente el proceso de deflación (INDEC, 2025). Esta dinámica introduce interrogantes respecto a la sostenibilidad de la estabilización de precios y al ritmo de normalización monetaria en adelante.

Finalmente, el desembolso conjunto de USD 12.000 millones del FMI y de USD 1.500 millones del Banco Mundial en abril de 2025 otorga un respaldo financiero adicional para sostener la estabilidad macroeconómica (Banco Mundial, 2025). Así, el contexto económico argentino combina la persistencia de presiones inflacionarias con avances importantes en la corrección de desequilibrios estructurales.

3. Social:

Argentina enfrenta desafíos históricos en materia social, como elevados niveles de pobreza e inequidad, aunque recientes datos muestran tendencias favorables. La población total se estima en 46,65 millones de personas a julio de 2023, con mayor concentración demográfica en las principales ciudades del país (Presidencia de la Nación, 2023).

Durante el segundo semestre de 2024, el 38,1 % de los habitantes se encontraba por debajo de la línea de pobreza, un nivel alto pero que representa una mejora de 14,8 puntos porcentuales respecto al semestre anterior, marcando la mayor reducción semestral registrada en más de dos décadas (Presidencia de la Nación, 2025). En ese mismo período, más de 4,3 millones de personas salieron de la pobreza, un fenómeno atribuido a la combinación de políticas de estabilización macroeconómica y transferencias sociales focalizadas (Presidencia de la Nación, 2025). Asimismo, la tasa de indigencia descendió al 8,2 %, desde un pico del 18,1 % registrado en el primer semestre de 2024 (Presidencia de la Nación, 2025).

A pesar de esta mejora, persisten brechas estructurales: la tasa de desocupación se mantiene estable en torno al 6,5 % (INDEC, 2025), la informalidad laboral sigue siendo elevada y la distribución del ingreso continúa siendo desigual. Estas condiciones limitan el acceso de amplios sectores al sistema financiero formal, afectando el desarrollo del mercado crediticio y de servicios bancarios tradicionales.

No obstante, el proceso de digitalización de servicios ha contribuido a ampliar el acceso a medios de pago y servicios financieros, incluso en sectores previamente excluidos. Esto genera nuevas demandas en materia de educación financiera, conectividad y seguridad digital, y abre oportunidades para impulsar la bancarización y la inclusión financiera en un contexto de mejora relativa en la estabilidad económica (INDEC, 2025).

4. Tecnológico:

Argentina mantiene un nivel elevado de adopción tecnológica dentro de América Latina, impulsado tanto por el sector público como privado. Según datos de la Cámara Argentina de Internet (CABASE, 2024), el 85 % de los hogares dispone de conexión fija a Internet, con una marcada concentración en zonas urbanas. A su vez, el despliegue de redes móviles avanzadas (4G) es prácticamente universal en áreas urbanas, y los operadores avanzan en la expansión de la tecnología 5G para 2025.

El gobierno nacional promueve activamente la expansión de la infraestructura digital mediante programas como el Plan Conectar, que busca ampliar la cobertura de Internet en escuelas, hospitales y espacios públicos (Presidencia de la Nación Argentina, 2024). También existen estímulos fiscales para sectores vinculados a la Economía del Conocimiento, favoreciendo el desarrollo de tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) y la inteligencia artificial.

En paralelo, el sistema financiero argentino experimenta una profunda transformación digital, impulsada por la adopción masiva de herramientas como los pagos QR, las billeteras virtuales y la interoperabilidad entre entidades financieras. El Banco Central de la República Argentina impulsa este proceso a través de normativas como el esquema de Transferencias 3.0, que facilita pagos inmediatos, seguros y a bajo costo entre diferentes actores del sistema (BCRA, 2024).

Esta dinámica de modernización tecnológica plantea nuevas oportunidades, pero también desafíos importantes en materia de ciberseguridad, protección de datos personales y adecuación de la infraestructura tecnológica de las instituciones financieras. La evolución hacia servicios digitales avanzados exige a las empresas inversiones continuas en tecnología, cumplimiento normativo y resiliencia operativa.

5. Ecológico:

Argentina presenta una rica diversidad natural, pero enfrenta grandes desafíos de sustentabilidad. Posee vastos recursos naturales como tierras agrícolas y reservas de gas y litio, con un potencial considerable en energías renovables, como la eólica, solar e hidráulica (Banco Mundial, 2025). Aunque el país ha avanzado en la instalación de parques eólicos y solares, las energías fósiles siguen dominando la matriz energética. A pesar de sus esfuerzos en cambio climático y biodiversidad, Argentina es vulnerable a fenómenos climáticos extremos, como las sequías que afectan cosechas clave y contribuyen a la recesión económica (Banco Mundial, 2025).

En el ámbito de las finanzas, se han impulsado iniciativas sostenibles como la emisión de bonos verdes y el desarrollo de líneas de financiamiento con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). El cambio climático es ahora un riesgo sistémico que debe integrarse en las decisiones de inversión y evaluación crediticia. Esto implica que el sector financiero debe incorporar criterios de sustentabilidad y gestionar riesgos climáticos, como las sequías, en sus proyectos y estrategias de inversión.

6. Legal:

El marco regulatorio argentino se encuentra en constante evolución, orientado a fortalecer la transparencia, la protección del consumidor y la adecuación a estándares internacionales. El Banco Central de la República Argentina (BCRA) y la Comisión Nacional de Valores (CNV) son los principales organismos responsables de la regulación y supervisión de entidades financieras y del mercado de capitales.

En los últimos años se han implementado normativas clave en materia de prevención del lavado de activos, resguardo de datos personales y ciberseguridad. La Comunicación "A" 7510 del BCRA introdujo lineamientos obligatorios de gestión de riesgos tecnológicos y de ciberseguridad para bancos, fintechs y emisores de tarjetas

(BCRA, 2024). Paralelamente, la CNV actualizó las disposiciones en relación con la protección de los inversores y la transparencia de los productos financieros (CNV, 2024).

Asimismo, la firma del nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional en 2025 incluye compromisos explícitos de modernización del entorno regulatorio para fomentar la estabilidad macroeconómica y la confianza en el sistema financiero argentino (Banco Mundial, 2025).

Microentorno: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter – Sector Financiero y Fintech en Argentina (2025)

El modelo de las *Cinco Fuerzas de Porter* es una herramienta estratégica que permite evaluar las dinámicas competitivas dentro de una industria. Se basa en la idea de que la rentabilidad de una empresa está determinada por las fuerzas externas que interactúan en el mercado. A continuación, se detallan las cinco fuerzas clave que componen este modelo:

1. **Poder de negociación de los clientes**
2. **Poder de negociación de los proveedores**
3. **Amenaza de nuevos ingresantes**
4. **Amenaza de productos sustitutos**
5. **Rivalidad entre los competidores existentes**

Cada una de estas fuerzas influye de manera significativa en la competitividad y rentabilidad de las empresas dentro del sector, por lo que es fundamental analizar su impacto para tomar decisiones estratégicas informadas.

1. Poder de negociación de los clientes (alto):

En el ecosistema fintech argentino, los clientes tienen hoy un amplio abanico de alternativas para elegir servicios financieros digitales. La proliferación de billeteras virtuales, plataformas de pago, cuentas digitales y aplicaciones de crédito ha generado un consumidor más informado, exigente y menos fiel a una única empresa. Según la Cámara

Argentina Fintech (2025), más de 3 millones de personas abrieron su primera billetera virtual durante 2024, reflejando un cambio estructural en los hábitos de consumo financiero.

Este entorno obliga a las fintech a ofrecer mejores experiencias de usuario, costos competitivos, servicios personalizados y absoluta transparencia en sus operaciones. Además, la facilidad de migración de una aplicación a otra, combinada con las redes sociales como plataforma de reputación, amplifica el poder de negociación de los usuarios, que pueden cambiar rápidamente de proveedor ante cualquier insatisfacción.

2. Poder de negociación de los proveedores (moderado):

En el sector fintech, los principales proveedores incluyen desarrolladores de tecnología, empresas de servicios en la nube, procesadores de pagos, proveedores de ciberseguridad y operadores de telecomunicaciones. La dependencia de insumos tecnológicos, muchos de ellos importados, expone a las fintech a los vaivenes del tipo de cambio.

No obstante, el mercado tecnológico ofrece múltiples alternativas de proveedores, tanto locales como internacionales, lo que modera su poder individual de negociación. La capacidad de cambiar proveedores o desarrollar soluciones propias también mitiga parcialmente el riesgo de dependencia crítica.

3. Amenaza de nuevos entrantes (alta):

El entorno digital argentino facilita el ingreso de nuevos jugadores al sistema financiero. La expansión de la infraestructura tecnológica, el mayor acceso de la población a internet y las regulaciones que promueven la inclusión financiera han disminuido algunas barreras de entrada tradicionales.

Sin embargo, establecer operaciones sostenibles requiere inversiones importantes en tecnología, ciberseguridad, cumplimiento normativo y adquisición de usuarios. A pesar de estos desafíos, la alta rentabilidad potencial del mercado y los bajos costos iniciales relativos fomentan un flujo constante de nuevos emprendimientos financieros.

4. Amenaza de productos sustitutos (moderada a alta):

Aunque los servicios digitales han ganado terreno, el efectivo continúa siendo una alternativa de gran peso en el consumo diario. Según el INDEC (2025), aproximadamente el 63 % de las operaciones de consumo urbano aún se realizan en efectivo.

Además, surgen sustitutos cada vez más competitivos, como las criptomonedas para ahorro y transacciones, los créditos ofrecidos directamente por comercios, las plataformas de pago integradas. Esta diversidad de opciones obliga a las entidades financieras tradicionales a innovar constantemente para retener clientes y defender su participación de mercado.

5. Rivalidad entre competidores existentes (muy alta):

El sistema financiero argentino se caracteriza por una intensa competencia, producto de la coexistencia de bancos tradicionales, entidades no bancarias, nuevas plataformas digitales de pago, cooperativas de crédito y compañías de seguros. Según datos del Banco Central (BCRA, 2025), operan en el país más de 80 bancos, además de una creciente cantidad de empresas proveedoras de servicios de pago registradas formalmente. La fuerte presencia de nuevos actores que ofrecen productos financieros digitales accesibles y de bajo costo intensifica aún más la competencia.

La saturación de la oferta de servicios básicos (cuentas, pagos, tarjetas, préstamos personales) obliga a las entidades a competir no sólo en precios, sino en experiencia del cliente, innovación tecnológica y calidad de servicio. Esta dinámica eleva los costos comerciales y de marketing, presiona los márgenes de rentabilidad y acelera los ciclos de innovación de productos. Asimismo, el proceso de digitalización forzado por la pandemia y luego consolidado por la política de Transferencias 3.0 (BCRA, 2024) homogeneizó muchos servicios financieros, aumentando la dificultad de diferenciación.

Análisis de mercado:

El análisis del mercado es un proceso clave para comprender el entorno en el que una empresa desarrolla sus actividades. Permite identificar las características de los consumidores, la competencia, las tendencias y los factores que pueden influir en el negocio. Conocer el mercado es esencial para diseñar estrategias que respondan a las necesidades de los clientes, aprovechar oportunidades y mantenerse competitiva en el sector.

1. Perfil de los consumidores

Naranja X orienta sus servicios a un público joven y digitalizado. Ofrece cuentas prepagas (billeteras electrónicas) incluso a partir de los 13 años, lo que refleja su apuesta por la inclusión financiera de adolescentes y adultos jóvenes (Diario Mendoza Sur, 2024). Según la Cámara Argentina de Fintech, en el sector fintech el 37,2 % de los usuarios de crédito tiene entre 18 y 29 años, y las mujeres representan el 53,3 % de los clientes (Cámara Argentina de Fintech, 2024). En línea con esto, Naranja X destaca por su enfoque accesible y educativo, buscando “mejorar la vida de millones de personas a través de la inclusión y la educación financiera” (Naranja X, 2024).

En la práctica, la empresa reporta más de 9,5 millones de clientes activos (Forbes Argentina, 2025), gran parte de los cuales utilizan la plataforma para pagos, cobranzas, ahorros e inversiones, así como para gestionar préstamos personales. Este universo de clientes responde en su mayoría a un perfil de clase media urbana, con altos niveles de conectividad digital y preferencia por servicios autogestionados. Muchos de ellos ingresan por primera vez al sistema financiero a través de estas plataformas (Cámara Argentina de Fintech, 2024). Naranja X ha logrado así consolidar una base de usuarios principalmente joven, digital y diversa, con una notable presencia femenina y fuerte penetración en el segmento fintech local.

2. *Mercado fintech argentino: tamaño, evolución y participación de Naranja X*

El mercado fintech en Argentina ha sostenido un crecimiento exponencial durante los últimos años, consolidándose como un canal clave de financiamiento. Según el último Informe de Crédito Fintech de la Cámara Argentina de Fintech (2024), al segundo trimestre de ese año se registraron 6,4 millones de financiaciones activas otorgadas por empresas del sector, lo que representa el 18,8 % del total del sistema financiero argentino. Estas operaciones fueron tomadas por 6,03 millones de personas, con un saldo promedio por crédito de aproximadamente \$124.650 (Cámara Argentina de Fintech, 2024a). Además, el 40 % de estos tomadores no acceden a otros productos financieros tradicionales, lo que da cuenta del rol inclusivo que cumplen las fintech en el acceso al crédito formal (Cámara Argentina de Fintech, 2024a).

La evolución de la participación del sector también evidencia una fuerte dinámica: durante el primer trimestre de 2024, la participación fintech era del 17,3 %, por lo que el crecimiento de más de un punto porcentual trimestral muestra la aceleración del segmento (Cámara Argentina de Fintech, 2024b). Este avance en la participación es acompañado por una tendencia sostenida hacia la digitalización financiera, con una penetración de más del 70 % de adultos que utilizan al menos una herramienta o cuenta virtual (Cámara Argentina de Fintech, 2024a).

En este ecosistema, Naranja X es uno de los actores más relevantes. Como filial del Grupo Financiero Galicia, es el principal emisor de tarjetas no bancarias del país, con 3,7 millones de cuentas activas y 9,1 millones de tarjetas habilitadas (Ámbito Financiero, 2024). La empresa reporta más de 9,5 millones de usuarios activos en su aplicación y cerca de 600.000 préstamos otorgados cada mes, especialmente en cuotas con tarjeta (Forbes, 2025; Clarín, 2024; LinkedIn Naranja X, 2024). Además, su red de cobros supera los 150.000 comercios adheridos, lo que refuerza su presencia tanto en el segmento de crédito como en pagos digitales (LinkedIn Naranja X, 2024).

Este conjunto de indicadores posiciona a Naranja X como un actor central en el ecosistema financiero digital argentino, destacándose por su volumen de operaciones, base de usuarios y capacidad de penetración en segmentos tradicionalmente excluidos del sistema financiero tradicional.

3. *Indicadores de gestión*

Naranja X sostiene su liderazgo en el sector fintech argentino gracias a una estrategia centrada en eficiencia operativa, basada en la automatización de procesos críticos, la digitalización integral y un enfoque continuo en la calidad del servicio. Esta orientación se refleja en sus principales indicadores clave de desempeño (KPIs), los cuales permiten monitorear la productividad, la rentabilidad y la experiencia del cliente de manera sistemática.

Entre los resultados más relevantes se destacan:

- Tiempos de aprobación crediticia: inferiores a 24 horas, mediante scoring automatizado y procesos internos digitalizados.
- Niveles de mora controlados: 6,7 % para operaciones vencidas a 30 días y 1,6 % a 90 días (Memoria Naranja X, 2024).
- Reducción de fraudes: descenso del 94 % desde 2022, producto de la implementación de inteligencia artificial para detección temprana (Naranja X, 2024).
- Productividad elevada: más de 600.000 préstamos mensuales gestionados con una dotación cercana a los 2.700 colaboradores.
- Alta satisfacción del cliente: NPS positivo sostenido y en crecimiento, como resultado de mejoras en la atención omnicanal y personalización de la oferta.

Este desempeño ha sido reconocido por calificadoras externas: en 2024, FIX SCR mejoró la calificación crediticia de la firma, destacando su expansión, la mejora en la calidad de activos y la generación de flujo operativo (Ámbito Financiero, 2024).

Desde el punto de vista comercial, la empresa continúa consolidando su base de clientes. A diciembre de 2024, contaba con más de 9,5 millones de usuarios activos, con una tasa de incorporación mensual superior a 300.000 nuevos usuarios. Además, ha emitido más de 13 millones de tarjetas y mantiene convenios con más de 150.000 comercios a nivel nacional (Forbes Argentina, 2025).

En el Anexo se presenta una

Tabla Anexa de Indicadores Clave de Gestión – Naranja X (2024/2025) detallada con los principales indicadores operativos y financieros de Naranja X, con datos actualizados y fuentes verificadas.

Análisis interno: Cadena de valor

A continuación, se presenta un análisis de la cadena de valor de Naranja X basado en el modelo de Porter, con el objetivo de identificar las actividades primarias y de apoyo que generan ventajas competitivas para la empresa. Este enfoque permitirá comprender cómo Naranja X estructura sus procesos internos y externos para agregar valor, fortalecer su posicionamiento en el mercado y sostener su crecimiento en el sector fintech.

Actividades de Apoyo:

- Infraestructura de la empresa:

Naranja X es una fintech argentina fundada en 1986, inicialmente conocida como Tarjeta Naranja. En 2018, la empresa adoptó su nueva identidad, consolidándose como una plataforma digital financiera integral. Actualmente, opera como Sociedad Anónima Unipersonal y forma parte del Grupo Financiero Galicia. Cuenta con dos sedes principales en Córdoba y Buenos Aires, además de más de 180 sucursales distribuidas a nivel nacional. Su equipo está conformado por aproximadamente 2.800 colaboradores, con una fuerte concentración en áreas tecnológicas, de producto y experiencia de usuario (Naranja X, 2025).

La estructura organizativa de Naranja X es moderna y flexible, liderada por un CEO (Alejandro Garzón) y organizada en áreas funcionales como Finanzas, Tecnología, Producto, Marketing, Atención al Cliente y Recursos Humanos. Esta estructura promueve una cultura ágil, centrada en la innovación y la mejora continua, y se apoya en políticas claras de responsabilidad y autoridad. Asimismo, dispone de manuales, descripciones de cargos y procedimientos conocidos y acatados por toda la organización.

- Recursos Humanos y Cultura Organizacional

La estrategia de Recursos Humanos de Naranja X se basa en la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional continuo. Bajo su modalidad "Modo Flex", los colaboradores pueden alternar entre trabajo presencial y remoto, con la posibilidad de trabajar hasta 90 días al año desde cualquier lugar del mundo. También invierte en programas de formación, como Talento Flux, que capacita a jóvenes profesionales en áreas fintech

(Clarín, 2024). La cultura organizacional se define como ágil, inclusiva e innovadora, con foco en bienestar laboral, espacios de descanso y desarrollo.

Estos esfuerzos han sido reconocidos con premios como los Fintech Américas Oro 2024 (créditos) y Platino 2025 (IA y automatización), así como rankings de empleabilidad joven (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024).

Sus oficinas modernas en el Centro Empresarial Libertador (CEL) reflejan un fuerte enfoque en el bienestar de sus empleados, con espacios de recreación y servicios de alto nivel como biblioteca, siestarios, salas de masajes y cafés baristas.

Estas políticas han generado un clima organizacional positivo, caracterizado por altos niveles de satisfacción y compromiso.

El costo estimado del personal de back office es elevado: un analista gana en promedio AR\$ 2,2 M por año, lo que sugiere una estructura salarial significativa si esa área no se automatiza o rediseña.

- *Desarrollo tecnológico:*

Como empresa fintech, Naranja X estructura su propuesta de valor en torno a su plataforma digital. Sus equipos internos de IT, Ciencia de Datos y Desarrollo de Producto gestionan los sistemas core, app y backend utilizando metodologías ágiles y soluciones en la nube. La automatización de procesos (por ejemplo, ante fraudes) ha reducido en un 94 % la ratio de fraude desde 2022 (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024). Además, ha invertido en infraestructura para procesar más de 126 millones de operaciones semestrales (Ambito, 2024).

- *Compras y aprovisionamiento:*

Los procesos de compras en Naranja X comprenden adquisición de software, servicios en la nube, infraestructura tecnológica y tercerización de atención al cliente. Se destacan las prácticas de eficiencia y sustentabilidad, como la eliminación de contratos en papel y la digitalización total de los estados de cuenta (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024).

Actividades Primarias:

- *Desarrollo del producto / operaciones:*

Naranja X ofrece una gama amplia de productos y servicios financieros orientados a facilitar la inclusión y digitalización:

- Billetera virtual y cuenta digital.
- Tarjetas de crédito y débito.
- Préstamos personales 100% digitales, incluso para monotributistas y autónomos, con montos de hasta \$4.200.000 y plazos de hasta 30 meses.
- Seguros de vida, accidentes personales y compras protegidas.
- Soluciones de cobro para comercios (QR, links de pago).

En abril de 2025, la empresa refuerza su oferta de préstamos a trabajadores independientes, reflejando su compromiso con segmentos tradicionalmente menos bancarizados (Naranja X, 2025).

Incluye la gestión integral de la cartera de préstamos, pagos, promociones (como cashback), y la administración crediticia. Naranja X mantiene niveles de mora bajos (ROL 30 días: ~6,7 %, ROL 90 días: ~1,6 %), gracias a eficiencias en recuperación y análisis automático de riesgo (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024).

- *Logística Interna y Externa:*

La logística se basa en la infraestructura digital (app y web, que concentran el 55 % del tráfico) y soporte físico (110 sucursales). La entrega de productos (cuentas, tarjetas, préstamos) es digital e inmediata. También cuenta con centros de desarrollo en Córdoba y Buenos Aires (LinkedIn Naranja X, 2024).

- *Marketing y Posicionamiento de Marca:*

Naranja X ha alcanzado un destacado posicionamiento en el mercado a través de una estrategia de marketing integral que combina medios tradicionales y digitales. En 2021, recibió el Gran Premio Mercurio de Oro, un reconocimiento otorgado por la Asociación Argentina de Marketing, por su exitoso proceso de rebranding orientado a la inclusión financiera y la digitalización. En 2024, reforzó su presencia de marca convirtiéndose en el principal patrocinador de la Liga Profesional de Fútbol, ampliando

significativamente su visibilidad. El volumen y la calidad de sus campañas publicitarias y patrocinios reflejan una inversión considerable en esta área.

- *Servicio*

PostVenta:

El servicio 24/7 se brinda por app, WhatsApp y call center. La automatización de respuestas ante incidentes redujo los tiempos de resolución. También se implementan encuestas de satisfacción, y se apoya en una red de 150.000 comercios amigos que refuerzan la experiencia del usuario (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024; Clarín, 2024).

Marco Teórico

Eficiencia operativa: concepto y relevancia

En el campo de la administración, la eficiencia operativa se entiende como la capacidad de una organización para maximizar resultados con el menor uso posible de recursos, manteniendo estándares adecuados de calidad, productividad y rentabilidad (Porter, 1985; Drucker, 1999). En Argentina, el Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF, 2023) subraya que la eficiencia en entidades financieras digitales se asocia principalmente con la reducción del costo operativo por cliente, la automatización de procesos y la mejora de la experiencia de usuario.

La Cámara Argentina de Fintech (2024) sostiene que el crecimiento de las fintech locales exige escalabilidad, entendida como la posibilidad de atender un volumen creciente de operaciones sin incrementar proporcionalmente los costos. Este aspecto resulta central para Naranja X, cuyo modelo de negocio combina masividad, innovación tecnológica y servicios financieros digitales.

Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta estratégica

El Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton (1996), se consolidó en Argentina como una herramienta clave para traducir la estrategia en indicadores concretos. Estudios recientes del IAEF (2023) y la Universidad de Buenos Aires (UBA, 2022) muestran que entidades financieras locales utilizan tableros integrales para alinear objetivos estratégicos con la gestión diaria, logrando mejoras en productividad, satisfacción del cliente y control de costos.

En la industria fintech argentina, casos como Banco del Sol, Ualá y Mercado Pago reflejan aplicaciones exitosas: Banco del Sol redujo sus costos operativos un 27 % en 2023 al digitalizar procesos (IAEF, 2023); Ualá incrementó 15 % la retención de usuarios en 18 meses gracias a indicadores de satisfacción digital (Endeavor Argentina, 2023); y Mercado Pago mejoró sus controles de fraude en más del 60 % mediante automatización (BID Lab, 2022).

Experiencia del cliente digital y sostenibilidad en fintech

El concepto de *Customer Experience* (CX) digital es clave en el contexto argentino. Según un informe de D'Alessio IROL (2023), más del 70 % de los usuarios financieros valoran la rapidez y simplicidad de las aplicaciones digitales como factores

determinantes de satisfacción. La experiencia de usuario se convierte, por tanto, en un elemento central de la competitividad fintech en el país.

Finalmente, la sostenibilidad gana relevancia en la agenda financiera local. La Comisión Nacional de Valores (CNV, 2024) impulsa el desarrollo de finanzas sostenibles mediante la emisión de bonos verdes y sociales, lo que obliga a las entidades a integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en su estrategia. Para Naranja X, la adopción de estos lineamientos no solo mejora la eficiencia en el acceso a financiamiento, sino que fortalece su legitimidad institucional frente a consumidores y reguladores.

Síntesis

En conclusión, el marco teórico articula los conceptos de eficiencia operativa, Balanced Scorecard, escalabilidad digital, experiencia del cliente y sostenibilidad. Estos aportes no solo fundamentan la propuesta de mejora, sino que la vinculan directamente con el diagnóstico de Naranja X: altos costos estructurales, necesidad de automatización, complejidad operativa y demanda de experiencias digitales superiores en el mercado argentino.

Conclusión diagnóstica

La aplicación de las herramientas de análisis permitió arribar a un diagnóstico integral de la situación actual de Naranja X.

El análisis PESTEL evidenció un entorno macroeconómico desafiante, marcado por inflación elevada, alta presión regulatoria y volatilidad cambiaria, factores que afectan directamente la sostenibilidad de los modelos de negocio fintech en Argentina. Al mismo tiempo, se identificaron oportunidades en la acelerada digitalización de los consumidores, el impulso estatal a la inclusión financiera y la creciente aceptación de medios de pago electrónicos.

Las Cinco Fuerzas de Porter reflejaron un nivel de rivalidad competitivo intenso, con la presencia de bancos digitales, fintech locales y grandes jugadores regionales como Mercado Pago. El poder de negociación de los clientes es elevado, dada la baja fidelización y el fácil acceso a alternativas. Asimismo, la amenaza de nuevos entrantes continúa latente debido a las barreras de entrada relativamente bajas en el mercado digital, lo que obliga a Naranja X a mantener una diferenciación sostenida.

La Cadena de Valor permitió identificar fortalezas y debilidades internas. Entre las fortalezas, se destacan la marca consolidada, la base de clientes de más de nueve millones de usuarios y la capacidad tecnológica desarrollada en los últimos años. Entre las debilidades, sobresalen los altos costos estructurales asociados al back office, procesos internos con bajo nivel de automatización, y dificultades para escalar operaciones sin incrementar proporcionalmente los gastos. Estas limitaciones reducen la competitividad de la empresa frente a jugadores más livianos en estructura.

El diseño del Cuadro de Mando Integral reafirmó la necesidad de traducir la estrategia en indicadores concretos. Desde la perspectiva financiera, se identificó la urgencia de reducir costos operativos y aumentar la rentabilidad. En la perspectiva de clientes, el desafío es mejorar la experiencia digital y los niveles de satisfacción. En procesos internos, resulta clave automatizar tareas críticas y simplificar el flujo operativo. Finalmente, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se reconoció la importancia de fortalecer las competencias digitales del capital humano.

En síntesis, el diagnóstico muestra que el problema central de Naranja X radica en la baja eficiencia operativa: una estructura de costos elevada y poco flexible, procesos internos complejos y un contexto externo altamente competitivo. Esta situación limita la rentabilidad y la sostenibilidad a mediano plazo. Por ello, la estrategia propuesta de eficiencia operativa no solo responde a las debilidades internas detectadas, sino que también constituye la mejor alternativa frente a las amenazas y oportunidades del entorno.

Objetivos estratégicos

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad operativa de Naranja X en un 36 % acumulado a lo largo de 3 años, mediante la automatización de procesos internos, reducción de costos estructurales y mejora en la experiencia del cliente, consolidando su posicionamiento en el ecosistema fintech argentino.

Justificación: Este objetivo se define sobre la base del análisis financiero actualizado (Memoria Anual 2024 y EEFF al 31/03/2025), que muestra una rentabilidad operativa creciente pero presionada por costos estructurales elevados y desafíos en escalabilidad. El resultado operativo informado por Tarjeta Naranja S.A.U. creció un 83 % interanual en 2024 (Ámbito Financiero, 2024), mientras que los egresos administrativos crecieron a tasas similares. La mejora buscada se plantea como un incremento acumulado del 36 % en tres años, equivalente a un crecimiento anual compuesto del ~11 %, lo cual es coherente con el desempeño reciente, la inflación proyectada y el efecto de las acciones propuestas (automatización, eficiencia y digitalización).

Objetivos Específicos

- I. Reducir en un 30 % los costos operativos estructurales en un plazo de 36 meses, mediante la automatización progresiva de procesos en las áreas de operaciones, atención al cliente y administración.

Justificación:

Según la Memoria 2024, los costos operativos representan un porcentaje significativo de los egresos totales, particularmente en procesos repetitivos de atención, logística operativa y back office (Tarjeta Naranja S.A.U., 2025). La automatización en canales como atención al cliente y procesos administrativos (reclamos, verificación de identidad, scoring crediticio, etc.) ya ha generado ahorros previos (reducción del 94 % en fraude desde 2022). Estudios del sector fintech muestran que la automatización puede reducir entre 25 % y 40 % de los costos operativos en tres años (Cámara Fintech, 2024).

El 30 % se selecciona como meta ambiciosa pero realista, alineada con benchmarks similares de Ualá y Banco del Sol.

- II. Aumentar en al menos 12 puntos porcentuales el índice de satisfacción del cliente (NPS) en tres años, a través de la digitalización de canales de atención y la mejora en los tiempos de resolución de consultas.

Justificación:

Actualmente, el NPS de Naranja X se encuentra en valores positivos (estimados entre 45 y 50 puntos según declaraciones internas y encuestas en redes oficiales), pero con áreas críticas en atención postventa y resolución de reclamos (Naranja X, 2024). El objetivo de incrementar 12 puntos en tres años equivale a una mejora de aproximadamente 4 puntos anuales, lo cual es viable según los reportes de mejoras implementadas con IA en la atención (Infotechnology, 2024). Las mejoras en experiencia omnicanal, reducción de tiempos de respuesta y personalización son acciones que ya han generado impactos similares en otras fintech líderes.

- III. Incrementar en un 40 % la productividad del equipo de back office en 30 meses, mediante la reorganización interna, incorporación de tecnología y programas de capacitación en gestión digital.

Justificación:

La productividad actual del equipo de back office está limitada por procesos manuales, duplicación de tareas y escasa digitalización de flujos internos (Memoria 2024). Con 2.800 empleados reportados, el objetivo busca mejorar la ratio de préstamos y operaciones gestionadas por colaborador. La meta del +40 % en productividad en 30 meses se sustenta en experiencias previas del sector (transformación digital de Galicia Seguros y BBVA), y en el efecto combinado de automatización, capacitación y rediseño organizacional. Este valor representa una mejora paulatina pero sustentable, coherente con las herramientas previstas (BI, formación, indicadores de desempeño).

Propuestas de acción y desarrollo de recursos

Se presentan a continuación un conjunto de propuestas de acción concretas, alineadas directamente con los objetivos estratégicos definidos. Estas acciones buscan generar impactos medibles sobre los procesos clave de la organización, fortaleciendo la capacidad de respuesta, reduciendo costos estructurales y optimizando la experiencia del cliente.

Cada propuesta contempla no solo las actividades necesarias, sino también los recursos requeridos —humanos, tecnológicos y financieros— cuidadosamente estimados para garantizar su implementación efectiva. La selección de herramientas y soluciones se basó en criterios de escalabilidad, sostenibilidad e innovación, asegurando su alineación con el entorno competitivo del sector fintech argentino.

Para consultar el detalle completo de cada plan de acción, se presenta a continuación el documento se presenta a continuación el documento “Tabla Anexa: Planes de acción y presupuesto”. También se encuentra adjunta la tabla anexa en formato Excel.

Cronograma y recursos: Diagrama de Gantt

El cronograma del proyecto se estructuró con base en un horizonte temporal de tres años, estableciendo etapas mensuales para la ejecución de cada línea de acción. La planificación se organizó utilizando el modelo de Diagrama de Gantt, permitiendo visualizar la secuencia lógica de actividades, su duración y la superposición de tareas. Este enfoque garantiza un seguimiento riguroso y progresivo del plan estratégico propuesto.

Diagrama de Gantt																											
Plan de acción	Actividad	Desde	Hasta	2025				2026				2027				2028											
				JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	1	Jul-25	Sep-25																								
	2	Oct-25	Dec-25																								
	3	Jan-26	Mar-27																								
	4	Apr-27	Jun-27																								
2	1	Aug-25	Dec-25																								
	2	Jan-26	Mar-26																								
	3	Apr-26	Jun-26																								
	4	Jul-26	Dec-26																								
3	1	Jul-25	Sep-25																								
	2	Oct-25	Mar-26																								
	3	Apr-26	Dec-27																								
	4	Jan-28	Mar-28																								

El cronograma detallado se encuentra disponible a continuación en "Tabla Anexa: Diagrama de Gantt" y en el archivo Excel adjunto.

Evaluación económico-financiera del proyecto

La propuesta estratégica para mejorar la eficiencia operativa de Naranja X fue analizada desde un enfoque de retorno sobre inversión y generación de valor económico, considerando las proyecciones financieras para el período 2025–2028.

Los flujos netos estimados, resultantes de la implementación progresiva de los planes de acción, arrojan los siguientes resultados:

- **Inversión total que realizar:** \$29.801.700
- **Flujos netos proyectados:**
 - Año 1: -\$979.438
 - Año 2: \$19.911.362
 - Año 3: \$31.679.272
 - Año 4: \$28.339.749

Con base en estos datos, se calcularon los siguientes indicadores clave de rentabilidad:

- **VAN (Valor Actual Neto):** \$3.957.929
- **TIR (Tasa Interna de Retorno):** 38 %
- **ROI (Retorno sobre la Inversión):** 244 %
- **Beneficio estimado acumulado:** \$102.650.461
- **Costos totales:** \$29.801.700

Estos resultados evidencian que la estrategia propuesta no solo es económicamente viable, sino que ofrece un rendimiento ampliamente superior al costo de capital asumido ($k = 30,5\%$). El proyecto genera valor a partir del segundo año, con una recuperación plena en el tercer período. La TIR del 38 % supera las tasas de referencia del mercado argentino, lo que respalda la conveniencia de su implementación.

Toda la modelización se basa en proyecciones oficiales, balances auditados de Naranja X (2024–2025) y estimaciones inflacionarias del REM del BCRA. El detalle completo puede visualizarse en la Tabla Anexa: Flujo de caja proyectado, así como también en el archivo Excel adjunto.

Indicadores y Monitoreo

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta clave para traducir la estrategia de mejora de eficiencia operativa de Naranja X en un conjunto articulado de objetivos, indicadores e iniciativas medibles. En este marco, se contemplan las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Este instrumento permitirá a Naranja X monitorear el impacto de las acciones propuestas, alinear los recursos organizacionales con la estrategia general y tomar decisiones basadas en evidencia. En el contexto del presente plan, el CMI se construyó considerando los objetivos estratégicos definidos, los planes de acción, los indicadores clave de gestión y los resultados esperados a tres años, en línea con la rentabilidad proyectada y la consolidación de su posicionamiento en el ecosistema fintech argentino.

En Tabla Anexa: Cuadro de Mando Integral, se presenta el CMI cualitativo y cuantitativo correspondiente al plan estratégico 2025–2028.

Conclusiones

A partir del diagnóstico estratégico de Naranja X, que integró el análisis interno, del mercado y del entorno macroeconómico, se concluye que la organización enfrenta un desafío central en torno a la eficiencia operativa. Este constituye el factor crítico para sostener su competitividad en un sector fintech argentino caracterizado por alta rivalidad, presión regulatoria y consumidores digitalmente exigentes.

La estrategia propuesta, basada en la automatización de procesos, la reducción de costos estructurales y la mejora en la experiencia digital del cliente, se presenta como una alternativa viable, medible y plenamente alineada con las capacidades actuales de la empresa. Los objetivos SMART definidos y el plan de implementación gradual, sustentado presupuestariamente, refuerzan la factibilidad técnica y económica de la propuesta.

El análisis financiero con horizonte de tres años, respaldado por los estados contables de la compañía, proyecta un incremento acumulado aproximado del 36 % en la rentabilidad operativa, acompañado de impactos positivos tanto en la estructura de costos como en la satisfacción del cliente. Estos resultados permitirían alcanzar un retorno sobre la inversión acorde con las exigencias del mercado y los lineamientos de sostenibilidad financiera.

Asimismo, se valida la coherencia entre diagnóstico, objetivos estratégicos y acciones propuestas, destacándose la utilidad del Cuadro de Mando Integral como herramienta de monitoreo. Su aplicación permitirá dar seguimiento a la evolución de la estrategia en las cuatro perspectivas críticas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En perspectiva, la propuesta no solo responde a las debilidades actuales de Naranja X, sino que también sienta las bases para su sostenibilidad futura en un ecosistema fintech en rápida transformación. La profundización en la digitalización, el uso de inteligencia artificial, la integración de criterios ESG y la búsqueda de inclusión financiera serán ejes complementarios que consolidarán su posición competitiva en el mediano y largo plazo.

Recomendaciones

Además de la propuesta estratégica desarrollada, se identifican otras líneas de acción que podrían fortalecer la competitividad y sostenibilidad de Naranja X en el mediano y largo plazo:

1. Profundizar en innovación tecnológica y analítica avanzada

Explorar el uso de inteligencia artificial y machine learning en prevención de fraude, scoring crediticio y atención personalizada. Estas tecnologías ya se están adoptando en el sector financiero argentino y podrían mejorar la eficiencia en riesgos y la experiencia de usuario.

2. Participar en programas de regulación innovadora

La Comisión Nacional de Valores y el Banco Central han impulsado espacios de prueba para soluciones fintech. Involucrarse activamente permitiría a Naranja X testear nuevos productos en un marco seguro, anticipando cambios normativos y posicionándose como referente de cumplimiento e innovación.

3. Desarrollar alianzas estratégicas con startups y proveedores tecnológicos

Establecer acuerdos con empresas emergentes de base tecnológica en inteligencia artificial, blockchain o ciberseguridad potenciaría la capacidad de innovación sin incrementar proporcionalmente los costos internos.

4. Impulsar programas de inclusión financiera digital

Aumentar la presencia en segmentos subatendidos (jóvenes sin historial crediticio, trabajadores informales, microemprendedores) no solo amplía la base de clientes sino que también refuerza la legitimidad institucional de Naranja X en el ecosistema argentino.

5. Integrar criterios de sostenibilidad (ESG) en la gestión

Avanzar en la emisión de productos financieros verdes o sociales, en línea con las iniciativas de la CNV, permitiría a Naranja X acceder a fuentes de financiamiento

alternativas, mejorar su reputación y alinearse con tendencias globales en finanzas sostenibles.

Bibliografía

1. *Ámbito Financiero*. (2024, agosto 22). *Naranja X se destaca como líder entre las tarjetas no bancarias y Fix le mejora la calificación*. <https://www.ambito.com/finanzas>
2. *Alprestamo*. (2025). *Cuánto pagan las billeteras virtuales en 2025*. <https://alprestamo.com/blog/cuanto-pagan-las-billeteras-virtuales-en-2025/>
3. *Argentina.gob.ar*. (2025). *Elecciones legislativas nacionales 2025*. <https://www.argentina.gob.ar>
4. Banco Central de la República Argentina. (2024, diciembre). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
5. Banco Central de la República Argentina. (2024). *Normativa sobre ciberseguridad y protección de datos en servicios financieros digitales*. <https://www.bcra.gob.ar>
6. Banco Central de la República Argentina. (2024). *Transferencias 3.0 – Inclusión financiera y eficiencia*. <https://www.bcra.gob.ar>
7. Banco Central de la República Argentina. (2025). *Informe de Evolución del Mercado de Cambios y Balance Cambiario – Marzo 2025*. <https://www.bcra.gob.ar>
8. Banco Central de la República Argentina. (2025). *Informe de política monetaria – Primer trimestre*. <https://www.bcra.gob.ar>
9. Banco de la Nación Argentina. (2025) *Cotización Divisas* <https://www.bna.com.ar/Personas>
10. Banco Interamericano de Desarrollo – BID Lab. (2022). *Prevención de fraude y eficiencia operativa en fintechs: Caso Mercado Pago*. <https://www.bidlab.org>

11. Banco Mundial. (2025, abril 23). *Argentina: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
12. CABASE. (2024). *Informe de conectividad en hogares argentinos – Cabase Internet Index 2024*. <https://www.cabase.org.ar>
13. Calcular Sueldo. (2025). *¿Pueden las fintech otorgar préstamos? La nueva era del financiamiento*. <https://calcularsueldo.com.ar/creditos/8512/pueden-las-fintech-otorgar-prestamos-personales.html>
14. Cámara Argentina de Fintech. (2025, junio 12). *Inicia una nueva era en el mercado de capitales argentino con el primer régimen de tokenización regulada*. <https://camarafintech.org/inicia-una-nueva-era-en-el-mercado-de-capitales-argentino-con-el-primer-regimen-de-tokenizacion-regulada>
15. Cámara Argentina de Fintech. (2024a). *Informe de Crédito Fintech – Primer Trimestre 2024*. <https://camarafintech.org/segundo-informe-de-credito-fintech>
16. Cámara Argentina de Fintech. (2024b). *Informe de Crédito Fintech – Segundo Trimestre 2024*. <https://camarafintech.org/informe-de-credito-fintech-2do-trimestre-2024>
17. Cámara Argentina de Fintech. (2025). *Economía digital: más de 3 millones de personas abrieron su primera billetera virtual...* <https://camarafintech.org/economia-digital-mas-de-3-millones-de-personas>
18. Clarín. (2024, abril 10). *Una reconocida fintech capacita a jóvenes profesionales y les ofrece trabajo*. <https://www.clarin.com>
19. Comisión Nacional de Valores. (2024). *Prevención del lavado de activos y protección al consumidor financiero*. <https://www.cnv.gov.ar>
20. Comisión Nacional de Valores. (2025). *Estados contables de Tarjeta Naranja S.A.U.* <https://www.cnv.gov.ar>
21. D’Alessio IROL. (2023). *Estudio de experiencia del cliente financiero digital en Argentina*. Consultora D’Alessio IROL. <https://www.dalessio.com.ar>
22. Diario Mendoza Sur. (2024). *Muchos adolescentes usan billetera electrónica en Argentina*. <https://diariomendozasur.com>

23. Drucker, P. F. (2001). *Desafíos de la gerencia en el siglo XXI*. Ediciones Granica.
24. El Cronista. (2025). *Nuevas tasas: cuánto pagan Mercado Pago, Naranja X y otras billeteras virtuales*. <https://www.cronista.com/infotechnology/finanzas-digitales/nuevas-tasas>
25. El Mejor Trato. (2025). *Naranja X Préstamos: ¿Es confiable? Opiniones*. <https://www.elmejortrato.com.ar/creditos/naranja-x-prestamos-opiniones/>
26. Endeavor Argentina. (2023). *Casos de innovación y escalabilidad en fintechs argentinas*. <https://www.endeavor.org.ar>
27. Forbes Argentina. (2024, octubre 30). *Estrategia de digitalización y eficiencia de Naranja X en tiempos de inflación*. <https://www.forbesargentina.com>
28. Forbes Argentina. (2025). *Naranja X supera los 9,5 millones de usuarios*. <https://www.forbesargentina.com>
29. Grupo Financiero Galicia. (2021). *Reporte anual de sustentabilidad 2021*. <https://www.gfgsa.com.ar>
30. Infobae. (2025, abril 11). *Préstamos de hasta \$50 millones para monotributistas*. <https://www.infobae.com/economia/2025/04/11>
31. Infotechnology. (2024, septiembre 22). *Cómo Naranja X incorporó IA generativa para aumentar la productividad*. <https://www.infotechnology.com>
32. Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF). (2023). *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en organizaciones argentinas*. <https://www.iaef.org.ar>
33. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Encuesta Nacional de Consumos Urbanos 2025 – Primer Trimestre*. <https://www.indec.gob.ar>
34. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Índice de precios al consumidor – Marzo 2025*. <https://www.indec.gob.ar>
35. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). *Mercado de trabajo – Primer trimestre 2025*. <https://www.indec.gob.ar>

36. iProfesional. (2025, marzo 26). *Naranja X lleva la TNA de su cuenta remunerada al 70 %*. <https://www.iprofesional.com>
37. iProUP. (2024, noviembre 20). *Naranja X mejoró su sistema de atención con IA y humanos en simultáneo*. <https://www.iproup.com>
38. iProUP. (2025). *Naranja se une a Naranja X: cómo potencia su ecosistema fintech*. <https://www.iproup.com/innovacion/22652>
39. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Cuadro de mando integral: los indicadores que impulsan el desempeño*. Harvard Deusto Business Review, 6, 71-80.
40. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Cuadro de mando integral: cómo traducir la estrategia en acción*. Ediciones Gestión 2000.
41. Porter, M. E. (2004). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ediciones CECSA.
42. La Capital. (2025). *Naranja ahora es Naranja X*. <https://www.lacapital.com.ar/naranja-ahora-es-naranja-x-n2658988.html>
43. La Voz del Interior. (2023). *Naranja X apuesta fuerte al ecosistema digital*. <https://www.lavoz.com.ar>
44. LinkedIn Naranja X. (2024). *Perfil oficial de Naranja X*. <https://ar.linkedin.com/company/naranja-x>
45. Ministerio de Economía. (2025). *Acuerdo con el FMI: hoja de ruta económica para 2025*. <https://www.argentina.gob.ar/economia>
46. Naranja X. (2024). *Memoria Anual 2024*. <https://www.naranjax.com>
47. Naranja X. (2025). *Información corporativa y resultados institucionales*. <https://www.naranjax.com>
48. Plan B Misiones. (2025, febrero 23). *En Argentina, 1 de cada 5 préstamos es otorgado por una fintech*. <https://planbmisiones.com/2025/02/23/nota/en-argentina-1-de-cada-5-prestamos>

49. Presidencia de la Nación Argentina. (2023). *Informe de país – Argentina 2023*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/10/informe_de_pais_2023.pdf
50. Presidencia de la Nación Argentina. (2024). *Comunicaciones y conectividad digital – Plan Conectar*. <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-ciencia-y-tecnologia>
51. Presidencia de la Nación Argentina. (2025, marzo 31). *En el segundo semestre de 2024 la pobreza alcanzó un 38,1 %*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-el-segundo-semestre>
52. Reporte del Valle. (2025, marzo 11). *Billeteras virtuales: Nuevas tasas de Mercado Pago, Naranja X y otras*. <https://reportedelvalle.com/2025/03/11>
53. SAP. (2024). *¿Qué es un ERP?* <https://www.sap.com/latinamerica/products/erp/what-is-erp.html>
54. Scrum Agile School. (2025). *Formación profesional en metodologías ágiles*. <https://www.scrumagileschool.org>
55. Secretaría de Cambio Climático, Desarrollo Sostenible e Innovación. (2024). *Informe sobre finanzas sostenibles y políticas ESG*. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente>
56. Slack Technologies. (2024). *Soluciones de colaboración empresarial*. <https://slack.com>
57. Ser Industria. (2025). *Naranja X apuesta a ser la plataforma tecnológica financiera más humana de Argentina*. <https://www.serindustria.com.ar>
58. Talento y Empresa. (2025). *Naranja X, balance de lo logrado y proyectos 2025*. <https://talentoyempresa.com.ar/article/naranja-x-balance-de-lo-logrado>
59. TalentLMS. (2024). *Plataforma de gestión de aprendizaje*. <https://www.talentlms.com>
60. Urgente24. (2025). *Cómo funciona el nuevo plazo fijo de Naranja X que paga más interés que un banco*. <https://urgente24.com/dinero/como-funciona-el-nuevo-plazo-fijo-naranja-x>

61. Zoho Corporation. (2024). Zoho CRM y ERP Solutions. <https://www.zoho.com>

Anexos

Glosario de términos clave

Automatización de procesos: Implementación de tecnologías (como inteligencia artificial o software de gestión) para ejecutar tareas de manera automática, reduciendo errores, costos y tiempos operativos.

BCRA (Banco Central de la República Argentina): Entidad monetaria encargada de emitir moneda, regular el sistema financiero, controlar la política monetaria y supervisar las entidades bancarias y fintechs.

Cadena de valor: Modelo propuesto por Michael Porter que descompone las actividades de una empresa en primarias y de apoyo, para identificar fuentes de ventaja competitiva en cada etapa de creación de valor.

CMI (Cuadro de Mando Integral): Herramienta de gestión estratégica desarrollada por Kaplan y Norton. Permite traducir la visión y estrategia de una organización en un conjunto de objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

CNV (Comisión Nacional de Valores): Organismo argentino que regula el mercado de capitales, emite normas contables y supervisa a emisores como Tarjeta Naranja S.A.U., asegurando transparencia y protección al inversor.

CRM (Customer Relationship Management): Sistema de gestión de relaciones con clientes. Permite organizar, automatizar y sincronizar procesos comerciales, marketing, atención al cliente y soporte técnico.

CTO (Chief Technology Officer): Ejecutivo responsable de liderar la estrategia tecnológica de una empresa. Supervisa el desarrollo, la innovación y la implementación de tecnologías clave.

Depreciación de activos: Reducción contable del valor de un activo a lo largo del tiempo debido a su uso, desgaste o envejecimiento. Se incluye como gasto operativo en los estados financieros.

Eficiencia operativa: Capacidad de una organización para lograr sus objetivos maximizando la utilización de sus recursos. Se mide mediante indicadores como costos por transacción, rentabilidad operativa o productividad por empleado.

ERP (Enterprise Resource Planning): Sistema de planificación de recursos empresariales que integra y automatiza funciones clave como finanzas, compras, logística y RR.HH., mejorando la eficiencia organizacional.

Experiencia del cliente (Customer Experience): Percepción general del usuario sobre su interacción con una empresa a lo largo de todo el ciclo de relación. Es un factor crítico de fidelización y diferenciación competitiva.

Fintech: Sigla de financial technology. Agrupa a empresas que proveen servicios financieros de forma digital, con soluciones como billeteras virtuales, créditos online, pagos por QR y cuentas digitales.

Genesys / Zendesk: Plataformas de gestión omnicanal de atención al cliente, que integran diversos canales como chat, WhatsApp, email y redes sociales, permitiendo trazabilidad, velocidad de respuesta y mejora de la experiencia del usuario.

Gastos de personal: Costos relacionados con sueldos, cargas sociales y beneficios que se pagan a los empleados. Representan una parte significativa de los egresos operativos.

LMS (Learning Management System): Plataforma digital para gestionar programas de formación y capacitación en línea, útil en procesos de onboarding, desarrollo profesional y evaluación continua.

Licencias Zoho/Slack/ERP: Costos asociados a la adquisición y uso legal de plataformas de software como Zoho (CRM/ERP), Slack (comunicación colaborativa), y sistemas de planificación empresarial (ERP), fundamentales para la digitalización y gestión eficiente de equipos.

Márgenes operativos: Indicador financiero que muestra la rentabilidad de las operaciones principales de la empresa.

Fórmula: Margen operativo (%) = Resultado operativo / Ingresos totales × 100.

Mora (ROL 30/90): Ratio de Operaciones en Mora. Mide el porcentaje de la cartera crediticia con atrasos superiores a 30 o 90 días.

Fórmulas:

- $\text{ROL 30 días (\%)} = \text{Créditos vencidos } >30 \text{ días} \div \text{Total cartera} \times 100$
- $\text{ROL 90 días (\%)} = \text{Créditos vencidos } >90 \text{ días} \div \text{Total cartera} \times 100$

NPS (Net Promoter Score): Indicador de lealtad del cliente basado en su disposición a recomendar la empresa.

Fórmula: $\text{NPS} = \% \text{ Promotores (puntuación 9–10)} - \% \text{ Detractores (0–6)}$.

PMO (Project Management Office): Oficina de Gestión de Proyectos. Área encargada de estandarizar, coordinar y supervisar la ejecución de proyectos estratégicos dentro de una organización.

Power BI: Herramienta de análisis de datos de Microsoft que permite construir dashboards interactivos para monitorear en tiempo real los indicadores clave (KPIs) de una organización.

Productividad laboral: Relación entre la producción (por ejemplo, cantidad de préstamos o transacciones) y la cantidad de empleados.

Fórmula: $\text{Productividad} = \text{Préstamos mensuales} / \text{Número de empleados}$.

Retención de clientes: Porcentaje de usuarios que permanecen activos durante un período determinado.

Fórmula: $\text{Tasa de retención (\%)} = (\text{Clientes finales} - \text{Nuevos}) / \text{Clientes iniciales} \times 100$.

RPA (Robotic Process Automation): Tecnología que permite automatizar tareas repetitivas mediante robots de software, aumentando la eficiencia operativa y reduciendo errores humanos.

ROI (Return on Investment): Indicador de rentabilidad que mide la relación entre los beneficios obtenidos y la inversión realizada.

Fórmula: $\text{ROI (\%)} = (\text{Beneficios netos} / \text{Inversión total}) \times 100$.

Satisfacción del cliente: Medida de conformidad de los usuarios respecto a productos y servicios ofrecidos. Se evalúa mediante encuestas directas o herramientas como el NPS.

Scrum Agile School: Institución formadora en metodologías ágiles, especialmente Scrum, usada para mejorar la gestión de proyectos y equipos en entornos dinámicos como fintechs.

Tasa de descuento (k): Tasa utilizada para descontar los flujos de caja futuros al valor presente. En este trabajo se ha estimado mediante el modelo CAMP, considerando una tasa del 30,5 % para Argentina.

TIR (Tasa Interna de Retorno): Indicador que representa la rentabilidad anual esperada de un proyecto. Un proyecto es rentable si la TIR supera la tasa de descuento.

Transformación digital: Adopción de tecnologías para rediseñar procesos, productos y servicios con foco en agilidad, eficiencia y mejora de la experiencia del cliente.

VAN (Valor Actual Neto): Indicador financiero que representa el valor presente de una inversión descontando sus costos y beneficios. Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor económico.

Tabla Anexa de Indicadores Clave de Gestión – Naranja X (2024/2025)

Categoría	Indicador	Valor aproximado	Fuente	Observaciones / Uso Estratégico
Clientes	Usuarios activos	9,5 millones	Forbes Argentina (2025)	Fuerte base de clientes digitales
	Cuentas activas	~3,7 millones	Ámbito Financiero (2024)	Permite estimar participación del mercado
	NPS (Net Promoter Score)	No publicado (meta: +12 puntos)	A definir por encuesta interna	Indicador clave de satisfacción
	Tasa de retención de clientes	A calcular	KPI sugerido	(Clientes fin – nuevos) / inicial × 100
Procesos internos	Préstamos otorgados por mes	~600.000	Naranja X (2024)	Demanda operativa mensual significativa
	Tasa de mora (30 días)	~6,7 %	Memoria Naranja X (2024)	Evaluación de cartera activa
	Tasa de mora (90 días)	~1,6 %	Memoria Naranja X (2024)	Riesgo crediticio prolongado
	Reducción de fraude	-94 % desde 2022	Memoria Naranja X (2024)	Efecto directo de automatización
	Contratos impresos	Eliminados	Memoria Naranja X (2024)	Aporta eficiencia y sustentabilidad
	Operaciones semestrales	+126 millones	Ámbito Financiero (2024)	Carga transaccional de la infraestructura
Financieros	TNA de cuenta remunerada	70 % (tope \$200.000)	iProfesional (2025)	Incentivo a captación de fondos
	Rentabilidad operativa (objetivo)	Meta: +36 % en 3 años	Trabajo propuesto	Anclado al objetivo general
	Costos operativos estructurales	A estimar (meta: -30 % en 3 años)	Diagnóstico estratégico	Se deberá modelar en el flujo de caja
Recursos humanos	Colaboradores	~2.700	Naranja X (2024)	Para calcular productividad por empleado
	Productividad laboral	A calcular	KPI sugerido	Préstamos/mes ÷ empleados
Infraestructura	Sucursales físicas	+110	LinkedIn Naranja X (2024)	Soporte híbrido (digital/presencial)
	Comercios adheridos	+150.000	Naranja X (2024)	Extensión de red de aceptación