

UNIVERSIDAD SIGLO 21
Licenciatura en Administración



Trabajo Final

**“Naranja X: implementa la Planificación Estratégica para enfrentar a sus
competidores logrando penetrar en el mercado”**

Alumno: **FEDERICO BONANSEA**
DNI: **39.969.985**
Número de legajo: **VADM022034**
Profesor: **SOFIA RINERO**

Junio 2025

Resumen

El presente reporte de caso elabora una Planificación Estratégica para Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U. (Naranja X), una Fintech argentina consolidada, con el objetivo de fortalecer su posición frente a un entorno competitivo en rápida evolución.

En Naranja X no existen los desafíos imposibles, solo desafíos por alcanzar. Desde esta premisa se desarrolla todo el trabajo. Luego de analizar los diferentes entornos con las herramientas adecuadas de gestión se logra determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que dan marco a determinar las variables de la situación actual; para luego con toda esa información establecer una propuesta para trascender uno de los problemas detectados relacionados a la fuente principal de ingresos y la oportunidad de sectores no conquistados como los sub-bancarizados y regiones de Argentina no captadas. Con esta información se propone la implementación de la planeación estratégica con base a una estrategia de estabilidad a nivel corporativo, para estabilizar los clientes actuales ya que la competencia y el ingreso de nuevos competidores amenazan con la pérdida de los mismos; a su vez para lograrlo, se establece una estrategia de diferenciación a nivel negocio y de penetración de mercado a nivel operativo. El establecimiento de planes acordes al logro de la propuesta para cumplir con los objetivos desarrollados y la determinación de viabilidad con el análisis de los indicadores adecuados; permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, generando compromiso y motivación en toda la organización a la vez que incrementa la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

Estas estrategias, adaptadas al entorno competitivo, permitirán a Naranja X sostener su rentabilidad, liderar la inclusión financiera, y fortalecer su posición en el sector Fintech argentino, logrando incrementar la productividad de los recursos disponibles sin perder su distinción en ser la empresa líder en experiencia al cliente.

Palabras claves: Planeación Estratégica, diferenciación, penetración de mercado, estabilidad.

Abstract

This case report develops a Strategic Plan for Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U. (Naranja X), a well-established Argentine Fintech, with the goal of strengthening its position in a rapidly evolving competitive environment.

At Naranja X, there are no impossible challenges, only challenges to be overcome. And from this premise, all work is developed. After analyzing the different environments with the appropriate management tools, it is possible to determine the opportunities, threats, strengths, and weaknesses that provide a framework for determining the variables to the current situation. Then, with all this information, a proposal is established to transcend one of the detected problems related to the main source of income and the opportunity for unconquered sectors such as the underbanked and untapped regions of Argentina. With this information, the implementation of strategic planning is proposed based on a stability strategy at the corporate level to stabilize current customers, as competition and the entry of new competitors threaten to lose them. To achieve this, a differentiation strategy is established at the business level and a market penetration strategy at the operational level. Establishing plans aligned with the proposed objectives and determining viability through the analysis of appropriate indicators reduces uncertainty and minimizes risks, generating commitment and motivation throughout the organization while increasing flexibility to adapt to changes.

These strategies, adapted to the competitive environment, will allow Naranja X to maintain its profitability, lead financial inclusion, and strengthen its position in the Argentine Fintech sector, increasing the productivity of available resources without losing its distinction as the leading company in customer experience.

Keywords: Strategic Planning, differentiation, market penetration, stability.

Índice

Introducción	6
Análisis situacional	9
<i>Análisis del Macroentorno: PESTEL</i>	9
<i>Factor Político</i>	9
<i>Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter</i>	12
<i>Poder de negociación de clientes: Alto</i>	12
<i>Poder de negociación de proveedores: Alto</i>	12
<i>Amenaza de productos sustitutos: moderado</i>	13
<i>Amenaza de nuevos competidores: moderado</i>	13
<i>Rivalidad entre competidores existentes: Alto</i>	14
<i>Análisis de Mercado</i>	14
<i>Cadena de Valor</i>	16
<i>Actividades primarias</i>	16
<i>Actividades de apoyo</i>	19
Marco teórico	21
Diagnóstico y conclusiones	24
Plan de implementación	26
<i>Objetivos</i>	26
<i>Planes de acción</i>	29
Diagrama de Gantt	33
Conclusiones y recomendaciones	35
Bibliografía	37
Anexo	41
<i>Anexo 1</i>	41
<i>Anexo 2</i>	42
<i>Anexo 3</i>	44
<i>Anexo 4</i>	45
<i>Anexo 5</i>	46
<i>Anexo 6: Presupuestos plan de acción N°1</i>	46
<i>Anexo 7: Presupuestos plan de acción N°2</i>	47
<i>Anexo 8: Presupuestos plan de acción N°3</i>	48

Anexo 9: Flujo de fondo, premisas e Indicadores

Índice de Tablas

Tabla 1: Plan de acción 1	30
Tabla 2: Plan de acción 2	31
Tabla 3: Plan de acción 3	32
Tabla 4: Diagrama de Gantt	33
Tabla 5: Indicadores	34

Introducción

El presente reporte de caso elabora una Planificación Estratégica para Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U. (Naranja X), una Fintech argentina consolidada, con el objetivo de fortalecer su posición frente a un entorno competitivo en rápida evolución.

En Naranja X no existen los desafíos imposibles, solo desafíos por alcanzar. En 1985, David Ruda y Gerardo Asrin, dueños de la tienda de deportes Salto 96 en Córdoba, Argentina, establecida en 1969, pusieron en marcha Tarjeta Naranja, actualmente conocida como Naranja X. Inicialmente, la tienda usaba tarjetas para reconocer a los clientes, pero posteriormente se transformó en un sistema de crédito para simplificar las compras. Este modelo de financiación pasó a ser el negocio principal, dejando a la tienda de deportes en segundo lugar. En 1988, lanzaron su primera tarjeta de crédito que destacaba por cuotas asequibles, logrando de esta manera popularidad. En 1995, el Banco Galicia se unió como accionista principal, promoviendo la expansión a nivel nacional. Entre 1998 y 2005, alianzas con Visa, MasterCard y American Express dieron a sus tarjetas alcance mundial.

A partir de 2017, Naranja X se convirtió en una Fintech, proporcionando una plataforma digital que incluye tarjetas, créditos, cuentas remuneradas, inversiones y transacciones móviles. En 2025, se posiciona como una de las líderes del mercado argentino y gestiona una extensa red de sucursales desde su oficina central en Córdoba, centrada en la inclusión financiera y el servicio amable a sus clientes.

En la actualidad, Naranja X sobresale como una Fintech significativa en Argentina, respaldada por su historia e imagen de marca, y su fuerte reputación en servicio al cliente, que fusiona medios digitales y presenciales para brindar una experiencia a medida y fiable. Esta ventaja le ha facilitado conservar un grupo de usuarios que aprecian el soporte rápido en sus servicios de tarjetas, cuentas y créditos.

No obstante, la compañía se topa con retos considerables para mantener su competitividad en un mercado cambiante en el que Fintech como Mercado Pago y Ualá, han fijado altos estándares en innovación digital y sencillez en las operaciones con sus ventajas competitivas. Por el lado de MercadoPago con su integración con MercadoLibre y Ualá con la compra de WiloBank, con la que consiguió licencias bancarias.

El desafío principal radica en la ausencia de distinción en su propuesta. A pesar de que Naranja X ofrece una extensa variedad de servicios financieros, desde pagos hasta

instrumentos de inversión, estos no consiguen sobresalir ante competidores que incorporan soluciones rápidas y atractivas. Esta situación limita su capacidad para captar y conservar a los usuarios. Además, a pesar de ser útil para el servicio al cliente, la red de sucursales físicas supone una carga operativa considerable. Los gastos relacionados con el mantenimiento de estas infraestructuras pueden limitar los recursos a disposición para invertir en tecnologías vanguardistas, en un escenario donde los competidores digitales funcionan con estructuras más livianas y eficaces, la mayoría totalmente digitales.

Otra dificultad se presenta debido a la dependencia de Naranja X en ingresos derivados de productos de crédito convencionales. Esta concentración la pone en riesgo en un contexto económico inestable, donde las variaciones en la obtención de crédito pueden impactar en su estabilidad económica, ya que como se observa en sus resultados los ingresos por intereses son los que sostienen la rentabilidad de la empresa ([Anexo 1](#)). Se hace visible la importancia de añadir valor a su gama de servicios para neutralizar la presión de competidores que progresan velozmente con propuestas distintivas. Estos desafíos operativos y estratégicos enfatizan la necesidad apremiante de fortalecer la posición de Naranja X, aprovechando al máximo los recursos para preservar su clientela en un mercado de alta competencia y en constante cambio.

Para lograr consolidar su base de clientes, se propone implementar la herramienta de gestión de Planificación Estratégica; ya que reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos, generando compromiso y motivación en toda la organización a la vez que incrementa la flexibilidad para adaptarse a los cambios; aplicando como visión global una estrategia de estabilidad para que la empresa pueda mantener su posición en el mercado, disminuyendo la influencia de la inestabilidad macro, producto de la variabilidad de los factores económicos y políticos como de la voraz competencia del mercado; para mitigar y neutralizar estos factores se propone centrar atención en la industria Fintech con una estrategia de negocio de Porter de diferenciación y el desarrollo de planes de acción que apunten a lograr la estrategia de Ansoff de penetración de mercado. La diferenciación se logrará con billeteras digitales personalizadas, micro préstamos y micro inversiones accesibles. La innovación disruptiva incorporará scoring crediticio con inteligencia artificial para reducir la incobrabilidad mientras la penetración de mercado captará a los sub-bancarizados con productos simples y amigables. Estas estrategias, adaptadas al entorno competitivo, permitirán a Naranja X

sostener su rentabilidad, liderar la inclusión financiera, y fortalecer su posición en el sector Fintech argentino, logrando incrementar la productividad de los recursos disponibles sin perder su distinción en ser la empresa líder en experiencia al cliente.

A continuación, se exponen antecedentes de casos de empresas tanto en la implementación de la planeación estratégica (Bureau Veritas) como en la aplicación de una estrategia de estabilidad (Dell) que lograron crecer y tener éxito. Se puede mencionar a la marca de ordenadores Dell; la cual tuvo un crecimiento tan elevado que no pudo asumir la carga de trabajo que esto le supuso. Para ello, esperó a acumular beneficios con la venta de los productos que tenía en el mercado en ese momento, con una estrategia de estabilidad, para así poder aumentar la plantilla. Otro ejemplo es la empresa Bureau Veritas, que está capitalizando el éxito del plan estratégico anterior basándose en los fundamentos clave del mercado de TIC, que ofrece sólidas perspectivas de crecimiento. Esta hoja de ruta se basa en 3 impulsores de valor: 1- Avanzar: Bureau Veritas tiene como objetivo aprovechar al máximo el valor de sus activos, capacidades y localizaciones acelerando la estandarización y replicando su oferta de servicios existente. Lo cual impulsará el crecimiento orgánico. 2- Expandir: aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento transversal que surgirán junto con los cambios macroeconómicos y sociales (5G, nueva movilidad, etc.). Esto se logrará mediante una mayor penetración de los mercados emergentes y de alto valor, y mediante la captura de oportunidades de crecimiento tanto orgánico como externo. 3- Líder: aprovechará al máximo los cambios tecnológicos para estar bien posicionado en temas de tendencia clave como la conectividad, la trazabilidad y la ciberseguridad (Bureau Veritas, 2025).

Análisis situacional

En este apartado se utilizan diferentes herramientas de análisis tanto en el macroentorno, como en el microentorno y el análisis interno, las cuales permiten determinar variables del contexto en el que está operando Naranja X y que determinan el escenario en el que se encuentra la misma.

Análisis del Macroentorno: PESTEL

Factor Político

El gobierno se enfoca en la apertura económica y la reducción del estado y de su intervención, en línea con su orientación liberal. En abril de 2025, el FMI aprobó y desembolsó un nuevo préstamo al país, lo que aumenta las reservas internacionales y fortalece la previsibilidad económica (Haro,2025).

El Banco Central anunció el levantamiento del cepo cambiario a partir del 14/04/2025 y un nuevo esquema cambiario, que consistirá en una flotación administrada por bandas entre \$1000 y \$1400, cuyos límites se actualizarán al 1% mensual. Además, elimina el dólar “blend” y se permite que las empresas giren utilidades al exterior (Darío, 2025). Si el entorno político-financiero se vuelve más predecible, obviamente facilita la planificación de las organizaciones, de mantenerse estas condiciones favorables se allana el camino de la innovación y la entrada de nuevos actores internacionales al sector financiero (Informe Monetario BCRA, 2025).

Factor Económico

La economía presenta indicios de estabilidad, pese a afrontar retos estructurales. Según su Informe Monetario de marzo, el Banco Central anticipa una inflación anual del 25-30% para el final del año, lo que sigue impactando el consumo en áreas como el comercio al por menor y los servicios. La tasa de referencia del BCRA, situada en 29%, se espera que continúe disminuyendo incentivando el aumento en la demanda de créditos hipotecarios y personales, según datos del sistema bancario. Las reservas internacionales, en USD 38 mil millones se vieron incrementadas debido a un nuevo acuerdo con el FMI en el que ingresaron al país fondos frescos (BCRA, 2025).

El final del cepo cambiario traerá fuertes cambios en el negocio de las criptomonedas en la Argentina. La eliminación de las restricciones para las personas físicas quita del camino

el principal escollo para que se sumen nuevos actores a ofrecer criptoactivos, tales como los bancos, las billeteras virtuales y las Agentes de Liquidación y Compensación (Alyc) que operan en el mercado bursátil (Meaños, 2025).

Factor Social

En 2022, el comercio electrónico en Argentina registró un nuevo pico de compradores online, con alrededor de 26,98 millones de usuarios. Se pronostica que esa cifra aumentará de manera constante hasta 2027, cuando alcanzará por primera vez más de 30 millones de usuarios (Statista, 2025).

En Argentina, por ejemplo, más del 30% de la población adulta no tiene acceso a servicios bancarios tradicionales, lo que proporciona un escenario favorable para su expansión. Con procesos simplificados, las soluciones Fintech se vuelven una opción más accesible para los usuarios, quienes pasan a ser los principales beneficiarios: ahora, abrir una cuenta bancaria, obtener un préstamo o solicitar una tarjeta puede ser tan simple como descargar una aplicación y seguir unos pocos pasos sin pisar una sucursal ni firmar un papel: todo se hace en forma digital y remota (Sclavo, 2025).

Factor Tecnológico

Si de innovaciones hablamos, el uso de la tecnología que caracteriza a los bancos 100% digitales (neobancos) -que carecen de sucursales físicas- será potenciado por la implementación de Inteligencia Artificial que no solo permitirá una personalización cada vez más detallada de los servicios ofrecidos, sino que también optimizará procesos operativos, como la detección de fraudes, la evaluación crediticia en tiempo real y la automatización de la atención al cliente a través de chatbots. Además, la incorporación de estas herramientas ya está ayudando a mejorar la experiencia del usuario, reduciendo fricciones y aumentando la retención de clientes (Sclavo, 2025).

La transformación digital ha redefinido los entornos laborales y operativos en todo el mundo, pero esto ha traído mayores riesgos cibernéticos. De acuerdo con Sergio Oroña, CEO de Sparkfound, “9 de cada 10 organizaciones sufrirán un ciberataque durante el 2025”, una advertencia que posiciona la protección de los datos digitales como prioridad para preservar la continuidad operativa. Esta amenaza creciente no se limita a las grandes corporaciones tecnológicas ni a los gobiernos. Cada empresa que almacena información confidencial, desde historiales médicos hasta datos financieros, se convierte en blanco potencial (Ruiz, 2025).

Factor Ecológico

En el sector ecológico de Argentina hay oportunidades y desafíos. Las energías renovables representan el 13,8% de la energía nacional en 2023, impulsado principalmente por el crecimiento de la energía eólica (Cammesa), esto beneficia a sectores industriales y tecnológicos con costos más bajos.

A partir del primero de enero de 2025 las grandes empresas, industrias y comercios que consumen más de 300 kW (kilovatios) de potencia eléctrica deberán contar con un mínimo del 20% de energías renovables en su matriz productiva. La norma está en vigencia y quedó establecida con la puesta en marcha del Régimen de Fomento Nacional para el Uso de Fuentes Renovables de Energía Destinada a la Producción de Energía Eléctrica, sancionado por la Ley N° 26.190 y modificado y ampliado por la Ley N° 27.191.

Factor Legal

El marco legal argentino se mueve hacia mayor flexibilidad. Mediante decretos se intenta suavizar la legislación laboral, percibida por el sector privado como lenta y costosa y afecta a todos los sectores (Gobierno de la Nación, 2023). Los sindicatos critican y ponen trabas.

El BCRA ha actualizado las normas sobre la gestión de riesgos tecnológicos y la seguridad de la información para las entidades financieras. Se incluyen requisitos mínimos para cuidar la información en la tecnología y la gestión y prevención de fraudes (BCRA, 2023), lo que obligará a las Fintech a adecuar sus aplicaciones y plataformas.

La Ley 25.326 de Protección de Datos Personales, que ya tiene más de 20 años de antigüedad, obviamente se encuentra desactualizada a los estándares actuales. Se presentó un proyecto de ley que busca garantizar el derecho de las personas a la protección de sus datos personales adecuándose a la era digital, aunque aún sin resultados (AAIP, 2022).

Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Se va a analizar la industria financiera y de tecnología financiera (Fintech), ya que este análisis del contexto micro mostrará cómo impactan el poder de los diversos actores del mercado y los competidores que participan; con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades.

Poder de negociación de clientes: Alto

Los clientes, tanto personas individuales como comercios tienen un poder de negociación elevado debido a la enorme cantidad de opciones para elegir entre bancos y Fintech ofreciendo productos similares, y la alta facilidad de cambiarse tanto de sistema como de app disponibles.

Los comercios, que dependen de las Fintech para procesar pagos en línea, buscan comisiones bajas e integración con sus negocios y plataformas. Si no se encuentran satisfechos con las tasas, promociones o servicios, cambiar a otra compañía es bastante sencillo. Por el lado de los consumidores, según el informe de Taquion que preguntó a encuestados por qué eligen la billetera digital que más usan en el día a día, el 20% respondió que por los descuentos y promociones, seguidos por los intereses o rendimientos del dinero (19%), por ser la que mejor funciona (19%), la que mayor seguridad brinda (13%), porque le permite cobrar su salario o sus ingresos ahí (13%), por tener variedad de servicios (7%), por ser una marca reconocida (6%) y porque permite comprar dólares (2%) (Reinhold, 2025).

Por esto los clientes tienen un poder **alto**, gracias a la competencia y a su capacidad de elegir alternativas.

Poder de negociación de proveedores: Alto

Los proveedores en esta industria son las empresas tecnológicas de software, almacenadores de datos, servicios de ciberseguridad, redes de procesamiento de pagos y profesionales especializados.

Las empresas almacenadoras de datos en la nube y servicios de ciberseguridad son esenciales para lograr transacciones seguras, su posición es fuerte debido a la alta demanda y sus costos, que representan alrededor del 15% de una Fintech mediana (Cámara Fintech Argentina, 2025). Por otro lado, las redes de procesamiento de pagos, con empresas enormes como Visa, MasterCard, etc. tienen un poder elevado debido a que procesan más del 85% de las transacciones globales con Argentina según estimaciones (BCRA, 2025) y de que las Fintech dependen de ellas para ofrecer pagos interoperables.

La escasez de talento especializado y su creciente demanda derivan en altos costos laborales en este sector. A su vez, los costos de cambio de grandes proveedores son elevados en tiempo y capital.

Por todo esto, el poder de negociación de los proveedores es **alto**.

Amenaza de productos sustitutos: moderado

Los pagos en efectivo y la informalidad laboral es habitual aún en el país, 42% según INDEC. Especialmente en zonas rurales, donde la conectividad es limitada.

El uso del efectivo en supermercados argentinos alcanzó en octubre de 2024 su mínimo histórico en 16,9% del total de las transacciones, mientras que billeteras virtuales, QRs y vales creció un 300% interanual, alcanzando el 10% (Infobae e INDEC, 2025)

Los servicios bancarios tradicionales, aunque son menos ágiles, compiten con paquetes integrados con cuentas, seguros, tarjetas y promociones viajeras en donde un servicio es gatillo de otro u otros. Algunos bancos, como el BBVA y el Santander, desarrollaron su propia unidad de negocio Fintech integrada con sus plataformas tradicionales, en una clara apuesta a la tendencia digital.

Las criptomonedas y plataformas descentralizadas ganan terreno, Argentina es el segundo país de LATAM con más proyectos crypto con 49 en 2024 (BID y Finnovista, 2024), siendo éstos una alternativa a billeteras digitales y préstamos Fintech, como por ejemplo TruBit que ofrece préstamos respaldados por Bitcoin o Afluenta que conecta prestatarios con inversores ofreciendo una opción innovadora a los préstamos tradicionales. Las plataformas de ecommerce ofrecen sus servicios sin intermediarios, mediante integraciones con facilitadores de pagos como PayU, lo que elimina la necesidad de la Fintech para procesar las transacciones.

La amenaza en este caso es **moderada**.

Amenaza de nuevos competidores: moderado

Aunque en el país hay más de 400 Fintech y el número sigue creciendo, la realidad es que muchas no llegan a los mil usuarios y están enfocadas en nichos muy específicos por lo que no representan una amenaza para las empresas establecidas. Las barreras tecnológicas, cumplimiento normativo, economías de escala y escasez de talento (que es absorbido por las líderes) limitan la entrada de startups sin capital sólido. Por otro lado, hay un gran atractivo en la alta penetración de smartphones y la población aún fuera del sistema bancario, lo que atrae a inversores locales e internacionales que ven una oportunidad. En referencia a esto, si observamos el ecosistema en LATAM, Argentina ocupa el 4to lugar en cantidad de empresas Fintech, con el 10% en 2023 de Latinoamérica, mientras que Brasil y México aglutinan el 44% (BID y Finnovista, 2023). A su vez, la desregulación venidera suma interés

a estos actores. Las empresas líderes no son ajenas a este atractivo y cuentan con imagen de marca y economías de escala.

La amenaza de nuevos competidores en esta industria es **moderada**.

Rivalidad entre competidores existentes: Alto

La base de usuarios en Argentina está creciendo y hay muchos jugadores intentando captarlos. La competencia es feroz entre startups locales, plataformas regionales y gigantes globales que ofrecen pagos digitales, préstamos y billeteras electrónicas, entre otros.

Las inversiones en IA para personalización y blockchain para seguridad se intensifican, mientras que los costos son ajustados debido a la presión de tarifas por captar clientes, así es como la rentabilidad es un desafío. Las empresas se enfocan en desarrollar estrategias para fidelizar clientes, como integraciones con ecommerce y alianzas con comercios, ya que los compradores se mueven de una empresa a otra fácilmente. Dentro de los competidores más importantes se puede nombrar a Mercado Pago, Ualá, Brubank, Modo, Personal Pay, Cocos Capital, Ripio, Lemon, AstroPay entre otras.

Por todo esto, la rivalidad es **alta**.

A modo de resumen, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores es alto, así como también lo es la rivalidad entre competidores actuales. Mientras que la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos es moderada; esto lleva a determinar que hay amenazas sobre todo relacionadas con los competidores, pero también oportunidades.

Análisis de Mercado

La industria Fintech ha experimentado un crecimiento vertiginoso en Argentina y en toda América Latina durante la última década. El ecosistema, que nació para brindar soluciones tecnológicas al mercado financiero, ha madurado significativamente y sigue evolucionando, adaptándose a los cambios regulatorios, las demandas del consumidor y los avances tecnológicos. La industria Fintech en Argentina, con más de 400 empresas en 2024, crece rápido, durante el último año un 11,7% anual, impulsado por la digitalización, 85% de la población con smartphones según Statista, y una sub-bancarización del 30% (BID y Finnovista, 2024). Si tomamos datos del Censo del 2022 realizado por el INDEC, en

Argentina hay aproximadamente 46 millones de personas, de los cuales, el 73% tienen entre 15 y 74 años (Anexo 3 y 4), esto representa alrededor de 33.580.000 personas, lo cual es el TAM de la industria Fintech. A su vez, si el 85% de estas personas cuentan con smartphone (Statista), aun sabiendo que la adopción de éstos es mucho mayor en jóvenes entre 15 y 30 años se parte de una base de 28.543.000 personas para el SAM de esta industria.

Durante 2024, las billeteras digitales consolidaron su posición como uno de los métodos de pago más utilizados a nivel global, representando el 70 % de todas las transacciones digitales, según datos del informe The Global Payments Report 2024 elaborado por WorldPay. Las proyecciones indican que esta tendencia continuará al alza, con un crecimiento estimado del 21 % anual hasta 2027 (Iñigo, 2025).

En el sector de las tarjetas prepagas, las transacciones aumentaron un 39% en 2024 según 2023, mientras que el volumen operado subió un 234% en el mismo período. El 90% de las transacciones realizadas con tarjetas prepagas fueron locales, destacando rubros como supermercados, combustible y gastronomía. Tan sólo el 10,26% de las tarjetas son de la región patagónica y cuyana (Anexo 4), evidenciando un claro sector desatendido, mientras que AMBA, que representa el 0,4% del territorio nacional, abarca el 34,93% de las tarjetas emitidas (Cámara Fintech, 2025).

Más de la mitad de las empresas de tecnología financiera ya utiliza Inteligencia Artificial (IA), y una gran parte lo hace a través de proveedores externos, según las últimas cifras del Fintech Radar México 2025. Durante el 2024, la adopción de IA se consolidó como una herramienta clave para atender a diversos segmentos, esta tecnología es usada por 68% de las Fintech. Pablo Pereyra, director de ingresos de Zinnovate, empresa especializada en infraestructura para servicios financieros, enfatizó que la adopción de IA no es una tendencia pasajera en el sector financiero ni exclusiva de las Fintech. De hecho, la banca tradicional también la está incorporando, para aumentar la automatización y personalización de sus servicios. Entre las Fintech que han implementado IA, al menos el 75% la ha utilizado para usuarios con un único producto financiero, y 68% en clientes no bancarizados. Sin embargo, las grandes instituciones financieras tienen una ventaja adicional: su mayor rentabilidad por cliente. Esto les permite invertir en tecnologías más avanzadas y desarrollar estrategias más sofisticadas para la personalización de servicios y la optimización de su oferta (Estrada, 2025).

¿Cuál es el techo de las Fintech?, “para responder esta pregunta hay que pensar de otra manera; ¿cuántas billeteras puede llegar a tener una persona? Hay algunas que se usan para todos los días, otras para casos puntuales. En los países más avanzados, que arrancaron con esto hace muchísimos años, se ve una tendencia al oligopolio. Entonces, el techo de mercado va a ser el oligopolio: pocas billeteras que sean muy masivas. Hay dos grandes pujas: las que están embebidas a los teléfonos móviles, como Google Pay y Apple Pay, y las otras, las Mercado Pago y las Alipay (China) de este mundo. Después tendremos las más chicas, enfocadas en un nicho”, analizó el Dr. Carballo, director del Centro Finanzas Alternativas UCA y PCMI. Las oportunidades están en captar a los no bancarizados con ecosistemas que combinen pagos, ahorros e inversiones, de hecho, la inclusión financiera es el lema de muchas fintech, y en exportar soluciones a la región ya que en Argentina hay 10 Fintech por millón de habitantes, un número alto comparativamente. Sin embargo, desafíos como regulaciones estrictas (235 inspecciones anuales de la UIF en 2024), una brecha de miles profesionales tecnológicos (Infobae), la informalidad que frena la digitalización y la inestabilidad económica que dificulta el planeamiento a largo plazo obligan a las empresas a estar atentas y reactivas. Las Fintech que combinen innovación, inclusión y adaptabilidad captarán un mercado donde los jóvenes buscan conveniencia, los trabajadores liquidez y los comercios soluciones eficientes (Reinhold, 2025).

Cadena de Valor

Observar la empresa desde adentro permite determinar sus debilidades y fortalezas, en base a estas variables podrá tomar decisiones que la lleven a posicionarse en el cumplimiento de su misión y visión.

Actividades primarias

Logística interna

La empresa utiliza infraestructura en la nube, principalmente AWS, para gestionar servidores, bases de datos y aplicaciones, lo que permite escalar operaciones y reducir costos al manejar millones de transacciones, 177.8M en 2019. La producción de tarjetas físicas impresas al momento, y tarjetas virtuales integradas en la app, dependen de proveedores especializados que incorporan materiales reciclados para respetar objetivos de sostenibilidad. Las alianzas con socios clave, como Visa, Mastercard, IntSights para ciberseguridad y

Matillion para gestión de datos, se coordinan mediante plataformas digitales de procurement que agilizan contratos y auditorías. La descentralización de datos, soportada por herramientas como Matillion, permite a los equipos internos acceder a información en tiempo real, mejorando la toma de decisiones. Este enfoque eficiente asegura la disponibilidad de recursos tecnológicos y financieros, minimizando costos y reforzando la estrategia de digitalización de Naranja X.

Operaciones

Dando continuidad al proyecto de evolución digital, NaranjaX se convirtió en un ecosistema de productos y servicios, con el objetivo de acompañar a las personas en distintas etapas de su vida. Conformaron el hub de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio (Canvas, 2025).

La plataforma digital, basada en microservicios y APIs, procesa millones de transacciones diarias, integrándose con comercios y otras Fintech. La emisión de tarjetas, tanto físicas como virtuales (que representan más del 60% del total), es altamente automatizada, utilizando tecnologías contactless y biometría para autenticación. Naranja X ofrece cuentas remuneradas, plazos fijos, fondos comunes de inversión y préstamos personales, enfocándose en segmentos no bancarizados mediante scoring crediticio alternativo a través de su alianza con Findo. Los seguros, que cubren hogar, autos, motos, mascotas, entre otros, son gestionados mayormente de forma digital. Equipos interdisciplinarios organizados en Squads trabajan bajo metodologías ágiles, lanzando productos rápidamente. Estas operaciones ágiles y digitalizadas entregan servicios diversos, accesibles y seguros, maximizando la eficiencia y la experiencia del cliente.

Logística externa

El ecosistema Naranja hoy es viable gracias a su cultura de la comunicación. Tienen una política de puertas abiertas por la que todos sus públicos pueden conocerlos. Numerosos canales de comunicación están disponibles para esa interacción, porque es su manera de progresar con asertividad. Cuentan con 36 canales para comunicarse con sus públicos prioritarios. La logística es optimizada mediante terceros como Andreani y utilizando IA para mejorar los tiempos de entrega (Canvas, 2025).

Marketing y ventas

Naranja tiene dos tipos de clientes: por un lado, las personas; y por el otro, los comercios amigos. El campo de clientes (personas) aprovechables para una compañía de tarjetas de crédito es sumamente extenso ya que puede ser titular de una tarjeta de crédito cualquier individuo mayor de 18 años, sin contar las extensiones que puede recibir cualquier persona, ya sea o no mayor de edad. La vocación de NaranjaX es estar cerca de la gente (Canvas, 2025).

Servicios post venta

La empresa posee canales online, líneas directas 24 horas y redes sociales que canalizan las necesidades de los clientes. Además, cuenta con unas 150 sucursales, que generan (no exclusivamente) \$50,234,567 en gastos administrativos y permiten atender a los sub-bancarizados en zonas de baja conectividad. Las células de trabajo se abocan -de forma autónoma- a diseñar sus propios procesos con la metodología ágil customer journeys. Se forman equipos de creadores de experiencia, que asumen la gestión de cada bandera roja (disconformidades) para que la interacción que los clientes efectúan en sus canales sea simple, satisfactoria y genere la mejor experiencia con la marca. A su vez, cuentan con un equipo centrado en la medición de las recomendaciones de sus clientes. Este equipo especialista, mide y monitorea los indicadores de experiencia y comparte los resultados para que cada grupo de creadores de experiencias gestione las mejoras. A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchan, conocen y gestionan sus necesidades. Los resultados del NPS muestran la relación entre lo que la marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le han realizado) lo que les permite mejorar los servicios y cumplir su propósito (Canvas, 2025).

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa

Los resultados económicos de Naranja X son producto de una gestión sólida, cuidadosa y respetuosa. En Naranja X son conscientes del triple impacto de sus acciones. Buscan cumplir con los compromisos asumidos y para reducir al mínimo los errores, gestionan con la mayor previsibilidad posible, siempre atentos a los públicos de interés. Los directores de Naranja X certifican la implementación de la estrategia, estimulando la

búsqueda compartida de objetivos que se alinean a la visión, misión y propósito. Los pilares de esa estrategia aseguran los resultados económicos que hacen sustentable el negocio, teniendo la calidad como principio. Entre estos ámbitos de riesgo que la empresa prioriza se pueden mencionar los siguientes: 1- Financiero: conservar convenientes niveles de liquidez y solvencia que permitan ofrecer mejores productos a los clientes y 2- Crediticio: minimizar las potenciales pérdidas por incumplimiento de las obligaciones de pago contraídas por los titulares (Canvas, 2025).

Según el último estado financiero publicado, Naranja X muestra un resultado neto de \$43,666,174, revirtiendo la pérdida de \$17,433,231 de 2023, pero los ingresos por intereses de \$322,236,129, que representan el 95% de los ingresos operativos (\$338,175,197), reflejan una gran dependencia de los préstamos. El cargo por incobrabilidad subió a \$47,154,820, multiplicándose por 24 veces según 2023. Evidenciando un alto riesgo crediticio, que afecta el sector más rentable de la empresa, lo que hace peligrar su rentabilidad.

Dirección de Recursos Humanos

La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento. Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Se vinculan con Acámica –plataforma que ofrece carreras cortas, innovadoras, online y establecidas por empresas de la industria tecnológica- con el fin de formar a sus propios talentos. Con el foco puesto siempre en facilitar la vida de los colaboradores, la empresa les acerca programas, prácticas y herramientas que fomenten su desarrollo profesional y personal, porque están convencidos de que es la forma en que evoluciona la cultura Naranja (Canvas, 2025).

Crearon equipos de inteligencia comercial interdisciplinarios y autónomos, con perfiles diversos, trabajo colaborativo y prácticas dinámicas con foco en el desarrollo de un producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés).

Tecnología y Departamento de I+D

La evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles, para ello la tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que

se suman a la habitual presencia física en las ciudades. Se consiguió la unificación del acceso a las plataformas digitales, se digitalizaron por completo cuatro productos y se lanzó el primer MVP (producto mínimo viable) de personalización de promociones. Al mismo tiempo, se convirtieron en la primera compañía del sistema financiero de Argentina en desarrollar su sitio en Progressive Web App (PWA). Se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales (Canvas, 2025).

Compras y aprovisionamiento

NaranjaX trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y, principalmente, su ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos. Los proveedores son parte esencial de la comunidad, son aliados para reproducir el impacto positivo en el entorno. Por eso, desde Naranja X, ponen cuidado en su selección (Canvas, 2025).

Marco teórico

La administración estratégica es un proceso dinámico con el cual las organizaciones pueden alinear sus recursos y capacidades en pos de sus objetivos a largo plazo. La idea de que es un proceso dinámico proviene de que el entorno es cambiante, por lo tanto, la estrategia también se debe ir adaptando a las situaciones y desafíos que ofrece el ambiente competitivo.

Este marco teórico aborda conceptos centrales de la planificación estratégica, las diferentes estrategias que se pueden aplicar, la estrategia corporativa de estabilidad, las estrategias competitivas de diferenciación y las estrategias de crecimiento mediante innovación disruptiva con la cual se pueda penetrar en el mercado.

El proceso estratégico, según Mintzberg y Quinn (1998), abarca la planificación formal y la capacidad organizacional para adaptarse a cambios imprevistos, los autores mencionan las estrategias deliberadas, que son las efectivamente planeadas, y las acciones emergentes, que son las que surgen y obligan a adaptar los planes, formando un proceso dinámico y adaptativo, no lineal. Las estrategias efectivas surgen del equilibrio entre la intención estratégica y las respuestas rápidas a las condiciones del entorno. Se descarta la rigidez, se debe ser flexible y lograr el aprendizaje organizacional continuo. (Mintzberg & Quinn, 1998). Por lo tanto, será clave fomentar un liderazgo que abrace la creatividad y la agilidad para atravesar las tormentas del camino.

Según Vicuña Ancín (2020), la planificación estratégica también es un proceso continuo, no estático ni rígido. Para este autor, abarca a toda la organización sistemáticamente, empezando por definir visión y misión, el establecimiento de metas claras y planes para alcanzarlas. Para esto, primero se debe estudiar el ambiente interno y externo, identificando fortalezas, oportunidades, y la formulación de estrategias que maximicen la competitividad de la empresa. Vicuña, así como, Mintzberg y Quinn, enfatiza en que la planificación se debe poder adaptar, permitiendo ajustes al mercado competitivo, que surgen de la información obtenida por las actividades de seguimiento.

A nivel corporativo, la estrategia de estabilidad es útil para fortalecer y consolidar la posición de la organización, antes de iniciar actividades de expansión, ya que una estrategia de estabilidad eterna no es efectiva, se la debe utilizar de forma temporal (Porter, 2015). Por su parte, Thompson (2020) define la estrategia de estabilidad como una manera de mantener

o mejorar el funcionamiento actual a través de la mejora de los procesos internos, la optimización de las operaciones y la acumulación de recursos. Esta estrategia es efectiva en entornos volátiles y altamente competitivos, ya que el foco se pone en la eficiencia eliminando los riesgos innecesarios (Thompson, 2020). Siguiendo, Hill y Jones, mencionan que una estrategia de estabilidad prolongada puede llevar a la pérdida de competitividad frente a rivales más innovadores y agresivos, por lo que recomiendan que se combine con estrategias de competitividad para no perder relevancia en el mercado (Hill & Jones, 2013).

A nivel competitivo, Michael Porter propone que la ventaja competitiva se obtiene mediante estrategias de diferenciación o liderazgo en costos. La diferenciación implica ofrecer productos únicos con un valor percibido por los clientes, que justifiquen el precio alto pagado y fomenten la lealtad del cliente. Porter menciona que esta alternativa requiere innovación constante, calidad superior y conocimiento profundo del mercado, para poder mantener detrás a los competidores. (Porter, 2010). Por su parte, Hill y Jones (2013), ensanchan el concepto, mencionando que la diferenciación no sólo se basa en el producto, sino también en procesos internos eficientes y generadores de valor (Hill & Jones, 2013).

Por otro lado, se tiene como propuesta de estrategia la matriz de Ansoff que atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos. Pues bien, el criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación. La estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias de expansión formuladas. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitando la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas). De su aplicación se obtendrán las siguientes ventajas: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que al producto se refiere y al mercado en el que este se mueve (Vicuña, 2020).

En términos de crecimiento, la innovación disruptiva, según Christensen et al. (2006), ofrece un enfoque estratégico para organizaciones que buscan penetrar segmentos desatendidos mediante productos o servicios más simples, accesibles y asequibles que

satisfagan necesidades latentes, para que, una vez creada la necesidad, ampliarla hacia segmentos más amplios.

Resumiendo, el proceso estratégico abarca la planificación estratégica, que conlleva la adaptabilidad a los cambios que surgen con el correr de las actividades. Así se brinda claridad en el rumbo, que, en conjunto con la estrategia de estabilidad, disminuyen la incertidumbre, consolidando la posición organizacional en entornos cambiantes. Mientras que la diferenciación y la innovación disruptiva generan ventajas y marcos para aprovechar oportunidades.

Diagnóstico y conclusiones

Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U., conocida como Naranja X, opera en el sector Fintech argentino, donde debe planificar estratégicamente y adaptarse a las condiciones cambiantes y dinámicas del entorno. Esta mirada surge luego de haber realizado un análisis del macroentorno, microentorno, el mercado y la cadena de valor donde se pudo extraer amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que enmarcan el diagnóstico de la empresa y las conclusiones que argumentan un nuevo camino a seguir para que la misma siga siendo competitiva dentro del mercado y sostenga su liderazgo.

Se puede determinar, según la investigación realizada, que las amenazas que enfrenta la empresa están relacionadas a que hoy los competidores son cada vez más, por lo que si bien, hay barreras de ingreso, el gran atractivo del mercado hace que la llegada de nuevas empresas ofreciendo productos Fintech sea cada vez mayor; con lo cual los consumidores tienen mayores opciones para elegir. Además, empresas como Mercado Pago y Ualá crecen ofreciendo soluciones ágiles y aprovechando sus ventajas competitivas. Sumado a esto, la rápida evolución tecnológica obliga a invertir constantemente y a desarrollar ideas innovadoras. Las oportunidades surgen en la estabilidad que hoy atraviesa el país, con el fin del cepo cambiario se vuelve el entorno político-financiero más predecible, que facilita la planificación en las organizaciones. Las debilidades radican principalmente en el origen de los principales ingresos del último resultado, generados en un 95% por intereses de préstamos y, por otro lado, el aumento por 24 veces según 2023 de los cargos por incobrabilidad, según el último estado contable disponible en la web de la empresa, que, en conjunto, reflejan una gran dependencia de los préstamos y un elevado riesgo crediticio. A su vez, las aproximadamente 150 sucursales generan gastos administrativos altos, que si bien permiten atender a los sub-bancarizados en zonas de baja conectividad, sus costos pueden limitar inversiones en tecnologías, sobre todo si observamos a los competidores, que actúan 100% desde lo digital. Las fortalezas incluyen una marca consolidada desde décadas, liderazgo en atención al cliente con su NPS alto y canales 24/7, el profesionalismo de sus recursos humanos, la calidad y calidez característica de su cultura, una base amplia de clientes en todo el país con sucursales que los acercan, una estructura financiera sólida y una plataforma digital que procesa millones de transacciones.

Toda la información anterior puso la mirada en encontrar una nueva vía que permitiera a la empresa mantener su liderazgo en el mercado, por ello se profundizó en el estudio de los diferentes autores y teorías desarrolladas en la administración de las empresas y en su crecimiento.

El camino que hoy debe transitar Naranja X, es no entrar en la vorágine de captar clientes transitorios, sino conservar los que ya posee y en función de su experiencia traccionar un número mayor de clientes nuevos que utilicen todos los productos que ofrece la empresa, esto repercutirá en una estructura financiera sólida y sostenible en el tiempo. Por ello, se propone implementar la herramienta de Planificación Estratégica con una estrategia corporativa de estabilidad, optimizando las sucursales como puntos híbridos que integren atención presencial y digital para colaborar en la captación de los sub-bancarizados, ir en busca de segmentos desatendidos y seguir estando cerca del cliente actual, en este sentido, la estrategia de diferenciación de Porter, será útil para lograrlo, con billeteras digitales personalizadas, micropréstamos y microinversiones accesibles. La innovación disruptiva, alineada con Christensen, incorporará scoring crediticio con inteligencia artificial para reducir la incobrabilidad y adaptar automáticamente los créditos a la capacidad de los clientes. Mientras, la penetración de mercado se focalizará especialmente en las regiones desatendidas donde hay, a su vez, más potenciales clientes sin cuentas bancarias, con productos simples y soluciones a la medida. Estas estrategias, adaptadas al entorno competitivo, permitirán a Naranja X sostener su rentabilidad, liderar la inclusión financiera, y fortalecer su posición en el sector Fintech argentino, justificando un enfoque estratégico integral en el que cada estrategia impacta en las demás, y en donde se combina eficiencia operativa, innovación y atención a segmentos desatendidos.

Plan de implementación

Descripción de la propuesta

Tras los análisis realizados y lo determinado en el diagnóstico organizacional de Naranja X, se ha identificado dos puntos clave. En primer lugar, se observó que Naranja X opera en un mercado muy competitivo, donde resulta fundamental comenzar a diferenciarse para mantener una posición relevante. Asimismo, se pudo detectar una dependencia significativa de los ingresos provenientes de los intereses de los créditos, lo que podría generar riesgos en caso de una disminución en los pagos de los clientes.

Por otro lado, se identifica una importante oportunidad en la atención de sectores desatendidos y en la población sub-bancarizada. Por ello, este plan de implementación se centrará en abordar estos segmentos. Con esta propuesta se busca diferenciar a la organización a través de la oferta de micropréstamos y microinversiones, incorporando un seguimiento en tiempo real mediante inteligencia artificial para gestionar el riesgo de incobrabilidad. Además, la IA nos permitirá continuar personalizando y mejorando los servicios ofrecidos en la plataforma, fortaleciendo así la fidelización de los clientes actuales.

Bases estratégicas

Misión. “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”

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

Propósito. “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”

La propuesta va muy alineada a lo que establece su misión, visión y propósito, especialmente en lo referido a su enfoque de “cada persona”, esto significa que no quede nadie fuera, todos merecen lo que la empresa tiene para ofrecer y, a su vez, esto va a generar admiración por parte de la comunidad, muy en consonancia con su visión.

Objetivos

Objetivo General

Alcanzar una rentabilidad del 16% de Naranja X para diciembre de 2028, por medio de estrategia de penetración de mercado.

Justificación:

El mercado Fintech argentino creció un 11,7% anual en 2024, en el mismo año las transacciones prepagas crecieron un 39% y, además, las billeteras digitales proyectan un crecimiento del 21% anual hasta 2027. Si a esto le sumamos la potencialidad de clientes que se puede captar dentro del sector sub-bancarizado (hoy representan un 30% de la población) y clientes de Patagonia y Cuyo (actualmente se tiene poca presencia); el 16% de rentabilidad es factible. Esto podrá lograrse con acciones que se enfoquen en la reducción del riesgo crediticio que fue 24 veces mayor en 2024 según 2023, con IA para scoring, personalización y optimización de costos operativos, captando clientes sub-bancarizados y desatendidos mediante micropréstamos y microinversiones, con un personal altamente capacitado. De este modo, se logrará la rentabilidad mencionada en un entorno que refleja una gran adopción de servicios fintech y utilizando las fortalezas de NaranjaX.

Objetivos Específicos

- 1- Incrementar un 20% los ingresos para fines de octubre de 2028 con respecto a los ingresos del 2024, mediante el lanzamiento de microcréditos y microinversiones.

Justificación: Las Fintech que combinen innovación, inclusión y adaptabilidad captarán un mercado donde los jóvenes buscan conveniencia, los trabajadores liquidez y los comercios soluciones eficientes. Las oportunidades están en captar a los no bancarizados con ecosistemas que combinen pagos, ahorros e inversiones, de hecho, en Argentina hay aproximadamente 30% sub-bancarizados, donde Naranja podría captar un 23% de los mismos ([Anexo 5](#)). A su vez las billeteras digitales representan el 70 % de todas las transacciones digitales, las proyecciones indican que esta tendencia continuará en alza, con un crecimiento estimado del 21 % anual hasta 2027. Con lo cual este objetivo es viable de acuerdo a los datos expresados.

- 2- Disminuir los costos operativos en un 10% con respecto a los costos del 2024 para agosto del 2028, mediante el uso de IA.

Justificación: Si de innovaciones hablamos, el uso de la tecnología que caracteriza a los bancos 100% digitales (neobancos) -que carecen de sucursales físicas- será potenciado por la implementación de Inteligencia Artificial que no solo permitirá una personalización cada vez más detallada de los servicios ofrecidos, sino que también optimizará procesos

operativos, como la detección de fraudes, la evaluación crediticia en tiempo real y la automatización de la atención al cliente a través de chatbots. Además, la incorporación de estas herramientas ya está ayudando a mejorar la experiencia del usuario, reduciendo fricciones y aumentando la retención de clientes.

- 3- Capacitar el 100% del personal involucrado en áreas comerciales y operativas para octubre de 2027, alcanzando una tasa de aprobación del 80% en evaluaciones prácticas sobre captación de clientes sub-bancarizados y uso de herramientas de IA.

Justificación: La capacitación mejora habilidades específicas, equipa a los trabajadores con las herramientas necesarias para desempeñar su función con éxito, aumenta su grado de confianza y motivación. A su vez, la retención de talento es una ventaja y ahorra costos. Esta filosofía es parte de los valores de la empresa por lo que pone foco siempre en facilitar la vida de los colaboradores, la empresa les acerca programas, prácticas y herramientas que fomenten su desarrollo profesional y personal, porque están convencidos de que es la forma en que evoluciona la cultura Naranja; por lo que este objetivo se puede cumplir ampliamente.

Alcance

El alcance geográfico de la propuesta será todo el territorio argentino, ya que Naranja X cuenta con sucursales en todas las provincias del país, con principal foco en atender segmentos desatendidos como la Patagonia y Cuyo. El personal involucrado será toda la empresa, desde la alta gerencia hasta los niveles iniciales.

El alcance temporal será desde agosto de 2025 hasta diciembre de 2028.

Limitaciones relacionadas con el tiempo, variaciones de política económica, las resistencias a los cambios, la competencia cada vez mayor las cuales pueden transformarse con una buena implementación de la Planificación Estratégica.

Planes de acción

Se propondrá un plan de acción para cada objetivo específico, detallando los recursos utilizados tanto humanos como físicos y económicos, si existe o no tercerización de actividades y posibles observaciones, por supuesto en el período de tiempo dado.

Plan de Acción 1 enfocado en Objetivo 3: Profesionalizar talentos.

Se convoca a una reunión en la empresa con gerentes generales y gerentes de RRHH para comunicar la propuesta y entre todos los interesados definir claramente los pasos y las capacitaciones específicas que son necesarias para lograr reducir los costos e incrementar los ingresos. Las capacitaciones estarán enfocadas en cómo captar los clientes sub-bancarizados y los de regiones de Patagonia y Cuyo; y a su vez se capacitará al personal que intervendrá en el desarrollo e interpretación de datos de IA. En esta etapa, se identifican y seleccionan instructores, coaches con el conocimiento y la capacidad para entregar contenido de alta calidad que cumpla con los objetivos establecidos.

A su vez se diseñan métodos de enseñanza, sincrónicos y asincrónicos con test al final, se determina el cronograma, materiales y recursos necesarios relacionados a PC, Zoom, Drive, etc. Se establece como tasa de conversión post capacitación el KPI de porcentaje de personal con evaluación mayor o igual a 80%. A la vez que se llevarán a cabo encuestas y entrevistas de satisfacción con la formación recibida.

Tabla 1: Plan de acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos en miles de pesos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Reunión gerentes y RRHH	jul-25	jul-25	Gerentes	Sala de reuniones- Proyector	Catering	\$ 763,75	
Selección y contratación de coach e instructores	jul-25	jul-25	Equipo RR.HH	Oficinas	AACOP para coach	\$ 8.763,75	Valor se estima por 6 meses
Diseño y selección de capacitaciones- formas y método	jul-25	ago-25	Equipo RR.HH	Oficinas		\$ 425,00	
Microlearning online	sep-25	sep-27	Equipo RR.HH	Plataforma digital / contenido		\$ 564,00	Continuo
IA de aprendizaje personalizado	sep-25	sep-27	Equipo RR.HH/Tecnología	Inclusión de IA		\$ 900,00	50hs de capacitación
Bootcamps express Interdepartamentales	nov-25	oct-27	Equipo RR.HH	Material de capacitación	Transporte, lugar campestre	\$ 1.440,00	2 veces al año
Evaluar desempeño mediante indicador NPS/ KPI tasa de conversión post capacitación/ encuesta de satisfacción de formación	dic-25	oct-27	Equipo RR.HH	Manual de evaluación		\$ 283,33	Evaluaciones cuatrimestrales
Presentar resultados	ene-26	nov-27	Equipo RR.HH	Informes		\$ 283,33	Reporte final
Fuente: Elaboración propia							

Plan de Acción 2 enfocado en Objetivo 2: Crear valor con inteligencia.

Se comienza con el desarrollo de los términos para el cupo de microcréditos y microinversiones para perfiles enfocados en zonas de Patagonia y Cuyo y no bancarizados; incluyendo también una nueva cartera de inversiones atractiva para los clientes actuales que quieran mayores desafíos. Se desarrolla un informe que enumera las actividades donde se va incluir IA enfocados en disminuir los costos de adquisición de clientes y en reducir el tiempo de procesamiento de préstamos. Se programa una serie de acciones como Scoring Alternativo con Big Data e IA: usar datos no tradicionales (consumo celular, comportamiento digital) para evaluar riesgo crediticio y ofrecer micropréstamos. En línea con esto se aplica machine learning para reducir el costo por riesgo crediticio y por campañas ineficientes. Implementar Modelo Premium + Cross-Selling. Ofrecer acceso gratuito a herramientas para inversionistas más osados y monetizar con servicios premium (asesoría, portafolios de inversión personalizados). Microinversiones desde \$2000; fraccionamiento de productos de inversión tradicionales (bonos, fondos comunes) adaptados a pequeños montos. Se agrega un canal personal con pago de suscripción para atención personalizada, como una línea selecta. Por último, se opta por infraestructura cloud escalable con microservicios para este proceso, lo que permite costos más controlables y flexibles según requerimientos y agiliza el desarrollo de nuevas funcionalidades.

Los fondos para esta inversión serán en parte por ahorro por cierre de 10 sucursales con menor impacto en Córdoba y Buenos Aires; donde los empleados serán reabsorbidos por esta propuesta y capacitados para los nuevos puestos que ocupen. De esta manera, se disminuyen costos de selección de personal y como se conoce los perfiles, se los ubica en puestos donde serán altamente productivos.

Tabla 2: Plan de acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos en miles de pesos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Desarrollo de terminos de microcréditos, microprestamos, línea selecta	jul-25	ago-25	Equipo TI, Financiero	Oficinas empresa		\$ 1.700,00	
Investigación e informe donde se aplicará IA	ago-25	sep-25	Equipo TI	Servidores, software IA	Proveedor AWS	\$ 850,00	
Implementar y ejecutar motor de IA	sep-25	ago-28	Equipo TI	Servidores, software IA	Proveedor AWS	\$ 180.000,00	
Implementar y ejecutar Machine Learning	sep-25	ago-28	Equipo TI	Servidores, software IA	Proveedor AWS	\$ 20.400,00	
Incorporar Scoring Alternativo Big Data + IA	sep-25	ago-28	Equipo TI	Servidores, software IA	Proveedor AWS	\$ 20.400,00	
Diseñar módulo de microinversiones/ micropréstamos	ago-25	ago-25	Equipo TI	Servidores, software		\$ 17.200,00	
Integrar instrumentos financieros	oct-25	ago-28	Equipo financiero	Servidores, software	-		Calculado costo modulo anterior
Modelo Premium + Cross-Selling	sep-25	ago-28	Equipo TI	Servidores, software			Calculado costo en plan 3
Mantenimiento y costo mensual	ene-26	ago-28	Equipo TI	Servidores, software	Proveedor AWS	\$ 22.080,00	
Realizar pruebas beta - piloto (5.000 usuarios)	nov-25	dic-25	Equipo TI	Infraestructura digital	-	\$ 177.083,33	Encuesta digital
Analizar retroalimentación y aplicar mejoras	ene-26	ago-28	Equipo analytics	Software de Análisis	-	\$ 850,00	
Fuente: Elaboración propia							

Plan de Acción 3 enfocado en Objetivo 1: Microdosis de naranja para captar clientes.

Se realiza una reunión con el departamento de ventas y marketing; comenzando con un estudio de mercado determinando las necesidades y características de los clientes no bancarizados, los hábitos financieros y comportamientos de compra; como así también los clientes potenciales de los micropréstamos, microinversiones y los que tomarían suscripción personalizada, como parte de agregar valor a los clientes actuales.

Se desarrollan campañas de educación financiera gamificadas, con lenguaje adecuado según el perfil. Aplicación móvil con módulos cortos, juegos interactivos y recompensas (tokens para inversión o descuento en intereses); resaltando beneficios de micropréstamos y microinversiones. Introducir visibilidad entre los clientes no bancarizados, mediante colaboraciones con ONG, cooperativas y otros grupos comunitarios que ya trabajan con ellos para facilitar la confianza y la introducción de productos financieros. A su vez se realizarán promociones con testimonios y casos de éxito de clientes que han utilizado los productos para mejorar su situación financiera.

Para que los clientes adquieran las suscripciones se utilizarán mensajes de texto, aplicaciones móviles que conectan con un canal exclusivo y redes sociales para promocionar este servicio.

Se crearán programas de recompensas o descuentos para clientes frecuentes que utilicen los micropréstamos y microinversiones, para incentivar el uso continuo y sumando los otros productos de la empresa, se creará una red de beneficios al cliente.

Se establece un sistema de seguimiento para contactar a los clientes después de la venta para conocer su experiencia, recopilar retroalimentación y ofrecer asistencia si es necesario. Aquí no sólo estarán los bots sino también personas que puedan tener una llegada más amable al cliente. Con lo cual se obtienen relaciones más cercanas con ellos y un mejor entendimiento de sus necesidades cambiantes; insertando a los empleados de las sucursales ya que los mismos tienen experiencia en el trato personalizado.

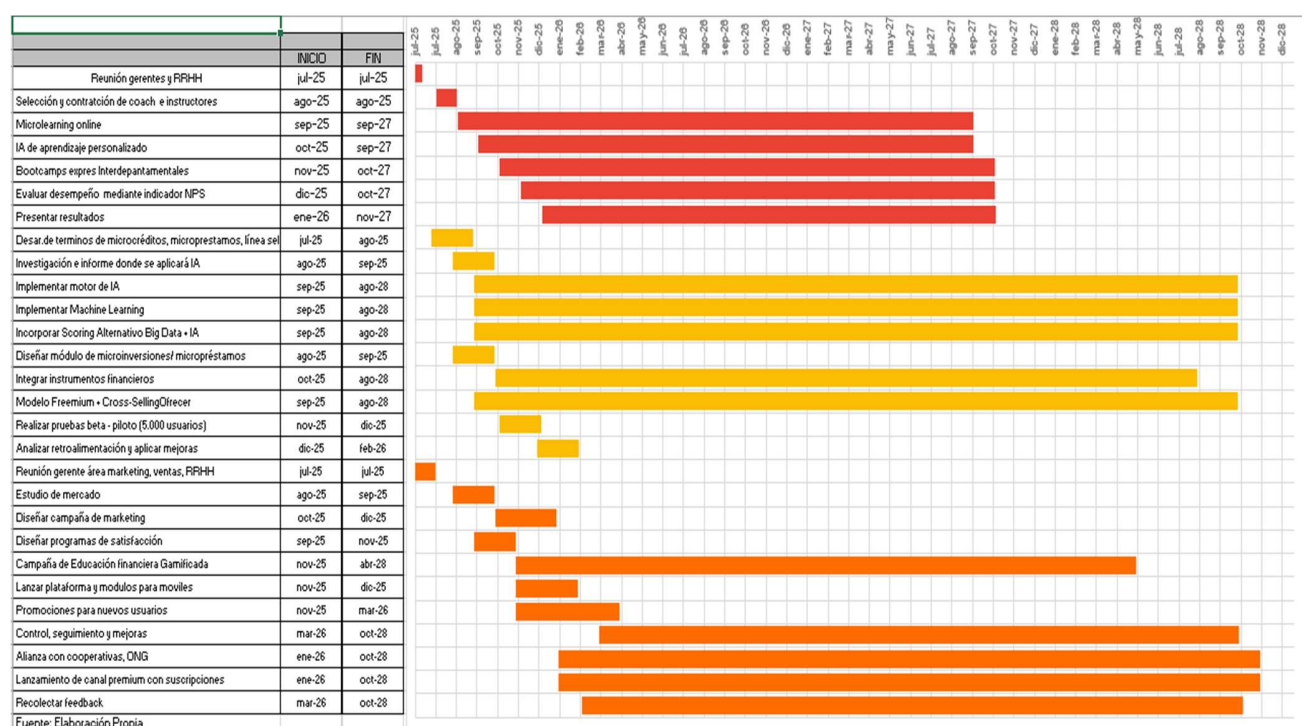
Tabla 3: Plan de acción 3

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos en miles de pesos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Reunión gerente área marketing, ventas, RRHH	jul-25	jul-25		Oficina empresa		\$ 5.241,67	Supuesto 3 horas
Estudio de mercado	ago-25	sep-25	Equipo marketing	Plataformas digitales		\$ 1.050,00	
Diseñar campaña de marketing	oct-25	dic-25	Equipo marketing (5 personas)	Plataformas digitales		\$ 1.350,00	Enfocada en redes sociales y eventos presenciales
Diseñar programas de satisfacción	sep-25	nov-25	Equipo marketing	Google Forms	-		Integración con IA para procesar resultados
Diseñar sistema de observación de uso de la app	jul-25	jul-25	Equipo TI, Marketing	Software IA	-		Vía app y redes
Campaña de Educación financiera Gamificada	nov-25	abr-28	Equipo Marketing	Infraestructura digital	-	\$ 5.250,00	Bonificaciones en primeras inversiones
Lanzar plataforma y modulos para móviles	nov-25	dic-25	Equipo TI, Marketing	Infraestructura digital	-	\$ 7.200,00	Evento virtual
Promociones para nuevos usuarios	nov-25	mar-26	Equipo Marketing	Infraestructura digital	-	\$ 3.750,00	Bonificaciones en primeras inversiones
Control, seguimiento y mejoras	mar-26	oct-28	Equipo de Controles	Oficina de Control	-	\$ 531,25	Propuestas de mejoras o avisos de errores se envían a áreas correspondientes.
Alianza con cooperativas, ONG	ene-26	oct-28	Equipo marketing	Oficina	-	\$ 885,42	Integración con IA para procesar resultados
Lanzamiento de canal premium con suscripciones	ene-26	oct-28	Equipo marketing	Infraestructura digital	-		Integración con IA para procesar resultados
Recolectar feedback	mar-26	oct-28	Equipo atención al cliente	Oficina Atención al Cliente	-		Mejoras cuatrimestrales
Fuente: Elaboración propia							

Diagrama de Gantt

Las actividades de cada plan de acción para el logro de los objetivos se dividen en tareas secuenciales a las cuales se les asigna responsable, costo y un tiempo de inicio, de ejecución y finalización de las mismas; esta última descripción de los tiempos al igual que la división de las acciones pueden verse reflejadas gráficamente en el Diagrama de Gantt; una herramienta de planificación y control que guía el accionar de la propuesta para que se logren los resultados adecuados en los tiempos adecuados.

Tabla 4: Diagrama de Gantt



Análisis financiero

Luego de haber confeccionado el presupuesto para la propuesta de penetración de mercado, se procede a calcular los indicadores financieros pertinentes para demostrar la viabilidad del proyecto. Los datos se basan en el balance obtenido de Naranja X del 31 de diciembre de 2024 el cual está expresado en miles de pesos (Anexo 1). Para determinar la viabilidad financiera se realizó un flujo de caja (Anexo 9) que abarca un tiempo de 3 años y 6 meses, desde julio 2025 a diciembre de 2028; los cuales se consideran adecuados para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente. A su vez, se estableció como tasa de referencia la tasa del banco Nación para Plazo Fijo de junio de 2025 que tiene un valor de

31,5%; los flujos están actualizados por la tasa REM para cada uno de los años; el porcentaje de crecimiento de los ingresos es proporcional en cada año al igual que la reducción de costos. A su vez el aumento de crecimiento de ingresos viene desde nuevas propuestas, como comisiones de rápida rotación, suscripciones, entre otros.

Tabla 5: Indicadores

Inversión a realizar	-\$ 133.902.651,07		
Flujo del período 1	\$ 60.094.042,36	ROI	
Flujo del período 2	\$ 88.710.418,70	Beneficios	\$ 431.378.453,07
Flujo del período 3	\$ 117.815.713,63	Costos	-\$ 133.902.651,07
Flujo del período 4	\$ 139.455.765,06	ROI	222%
VAN	\$ 189.539.820,69	ROI	\$ 3,00
TIR	53,79%	Rentabilidad 2029	16,67%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior muestra el valor obtenido de los flujos y los indicadores que se consideraron para evaluar la propuesta. Como puede observarse se tomaron en consideración VAN, TIR, ROI y se analizó la rentabilidad. El VAN arrojó un valor de \$189.539.820 por regla general un proyecto se acepta si el VAN es superior a cero, por lo cual por este método el proyecto es viable. Esto implica que el mismo recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado por el inversionista y, obtiene un excedente. Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno expresa la rentabilidad del proyecto a través de un porcentaje. Esta se compara con la tasa mínima exigida por el inversionista del 31,5% correspondiente a la tasa de Plazo Fijo de junio 2025, la TIR del proyecto es del 53,79% esta última es mayor por lo que la propuesta es aceptable por este método. Finalmente, el Retorno sobre la Inversión (ROI), que indica el beneficio obtenido por la inversión realizada, arrojó un resultado de 222%, es decir que, por cada peso invertido, se obtiene 2,22 pesos de excedente. Al determinar la nueva rentabilidad neta en el año 2028, ésta arroja un valor de 16,67% estableciendo el cumplimiento del objetivo general. En conclusión, la propuesta de penetración de mercado con foco a captar los clientes sub-bancarizados y los de regiones de Patagonia y Cuyo; ofreciendo productos de microcréditos y microinversiones, es rentable y le permite a la empresa asentar nuevas bases para crecer a otro nivel.

Conclusiones y recomendaciones

Naranja X es la empresa líder en emisión de tarjetas, sus políticas y acciones la han llevado a mantener ese lugar, pero el creciente desarrollo de nuevas propuestas, la innovación tecnológica, el cambio como factor constante tanto a nivel de consumidores como políticos hacen que el análisis de cómo seguir sea el desafío que la impulse a crecer y buscar nuevas alternativas de ingresos que le permitan incrementar su ganancia sin perder el foco en uno de sus mayores valores, el cliente y el cuidado del ambiente.

Se realizó un análisis de la situación donde pudo determinarse mediante las diferentes herramientas del macroentorno, microentorno, y cadena de valor donde se determinó que la inestabilidad macro, producto de la variabilidad de los factores económicos y políticos como de la voraz competencia del mercado, los competidores son cada vez más, por lo que si bien, hay barreras de ingreso, el gran atractivo del mercado hace que la llegada de nuevas empresas ofreciendo productos Fintech sea cada vez mayor; con lo cual los consumidores tienen mayores opciones para elegir. Sumado a esto, la rápida evolución obliga a invertir constantemente y a desarrollar ideas innovadoras. Las oportunidades surgen en la estabilidad que hoy atraviesa el país, con el fin del cepo cambiario se vuelve el entorno político-financiero más predecible, que facilita la planificación en las organizaciones. Las debilidades radican principalmente en el origen de los principales ingresos del último resultado, según el último estado contable disponible en la web de la empresa, que refleja una gran dependencia de los préstamos y un elevado riesgo crediticio. La propuesta de implementar la herramienta de gestión de Planificación Estratégica nace con el objetivo de lograr consolidar la base de clientes, generando compromiso y motivación en toda la organización a la vez que incrementa la flexibilidad para adaptarse a los cambios; para que la empresa pueda mantener su posición en el mercado. Por otro lado, se propone centrar atención en la industria Fintech con una estrategia de negocio de Porter de diferenciación y por último el desarrollo de planes de acción apuntan a lograr la estrategia de Ansoff de penetración de mercado. La diferenciación se logra con billeteras digitales personalizadas, micro préstamos y micro inversiones accesibles. La innovación disruptiva incorporará scoring crediticio con inteligencia artificial para reducir la incobrabilidad mientras la penetración de mercado captará a los sub-bancarizados con productos simples y amigables. Para darle sustento financiero es que se consideran diferentes indicadores VAN, TIR, ROI y por último se

determina la rentabilidad al final del 2028. Cada uno de estos indicadores dio un valor adecuado que afirma la viabilidad de la propuesta y la rentabilidad logra llegar al 16% cumpliendo el objetivo general. Estas estrategias, adaptadas al entorno competitivo, permiten que Naranja X pueda sostener su rentabilidad, liderar la inclusión financiera, y fortalecer su posición en el sector Fintech argentino, logrando incrementar la productividad de los recursos disponibles sin perder su distinción en ser la empresa líder en experiencia al cliente.

Para finalizar y desde una perspectiva profesional se recomienda la introducción del Cuadro de Mando Integral, para continuar un desarrollo más operativo de la estrategia que siga aportando a una mejora continua y a que cada uno de los miembros que intervienen se sientan partícipes del logro de la misma. Además, una vez avanzada en esta propuesta se continúe con una estrategia de crecimiento que permita a la empresa expandirse a nuevos mercados extranjeros.

Bibliografía

AAIP. (2023). Nuevo proyecto de Ley de Protección de Datos Personales. (2025, 20 marzo). Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales/proyecto-ley-datos-personales>

BCRA. (2023). El BCRA actualiza las normas de seguridad y prevención del fraude en los servicios financieros digitales. (2023, junio). Recuperado de

<https://bcra.gob.ar/Noticias/actualizacion-normas-seguridad-prevencion-fraudes.asp?>

BCRA. (2025, marzo). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. bcra.gov.ar. Recuperado 15 de abril de 2025, de

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

BID y Finnovista. (2023). Ecosistema fintech en América Latina y el Caribe supera las 3.000 startups. (s. f.). Recuperado de:

<https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-ecosistema-fintech-en-america-latina-y-el-caribe-supera-las-3000-startups>

Dario, L. (2025, 11 abril). Dólar y fin del cepo: banda cambiaria fluctuará entre \$ 1000 y \$ 1400. *ECC*. Recuperado abril 2025:

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-las-bandas-cambiaras-seran-entre-1000-y-1400/>

Estrada, S. (2025, 4 marzo). IA será más usada en el sector financiero. *Yahoo Finance*. Recuperado marzo 2025: [https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/ia-usada-sector-financiero-](https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/ia-usada-sector-financiero-041529954.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADqLB9SziX3Jnw0zCXmuKkQKPbGpj8Y7CewYiYspUbye-FfsbenWqltTGqFc6WXv_cBnsNjvf96aAFCJsfkJ4tBcNG1MI-9gNMmLn5MZZWs7XC8y3ZTRellM9uk98atDBozQVhq2scMMzqcfHx9fmUSbkhVSETIyQRU5nrZG7ye9)

[041529954.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADqLB9SziX3Jnw0zCXmuKkQKPbGpj8Y7CewYiYspUbye-FfsbenWqltTGqFc6WXv_cBnsNjvf96aAFCJsfkJ4tBcNG1MI-9gNMmLn5MZZWs7XC8y3ZTRellM9uk98atDBozQVhq2scMMzqcfHx9fmUSbkhVSETIyQRU5nrZG7ye9](https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/ia-usada-sector-financiero-041529954.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADqLB9SziX3Jnw0zCXmuKkQKPbGpj8Y7CewYiYspUbye-FfsbenWqltTGqFc6WXv_cBnsNjvf96aAFCJsfkJ4tBcNG1MI-9gNMmLn5MZZWs7XC8y3ZTRellM9uk98atDBozQVhq2scMMzqcfHx9fmUSbkhVSETIyQRU5nrZG7ye9)

Gobierno de la Nación. (2023, Diciembre). Argentina.gob.ar. (s. f.). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-70-2023-395521>

Finnosummit. (2024, 2 diciembre). *El ecosistema Fintech de Argentina crece un 11,7% y ya suma 383 startups locales - Finnosummit*. Recuperado abril 2025: <https://www.finnosummit.com/radar/finnovista-fintech-radar-argentina-2024/>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013). *Administración Estratégica* (9na ed.).

IMF Reaches Staff-Level Agreement with Argentina on a 48-Month Extended Fund Facility (EFF). (2025, 8 abril). IMF. Recuperado abril 2025: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/04/08/pr25095-argentina-imf-reaches-staff-level-agreement-with-argentina-on-a-48-month-eff>

Infobae e INDEC. (2025). El ocaso del efectivo: cómo cambiaron los hábitos de pago en los supermercados argentinos. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2025/01/08/el-ocaso-del-efectivo-como-cambiaron-los-habitos-de-pago-en-los-supermercados-argentinos/>

Informalidad Laboral INDEC. (2025, abril). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/informalidad_laboral_eph_04_2529DEBE4DBB.pdf

Iñigo, A. (2025, 16 abril). Argentina lidera los pagos con billeteras virtuales en América latina. *FashionNetwork.com*. . Recuperado abril 2025: <https://ar.fashionnetwork.com/news/Argentina-lidera-los-pagos-con-billeteras-virtuales-en-america-latina,1721026.html>

Las tarjetas prepagas siguen ganando protagonismo en el ecosistema fintech argentino – Camara Argentina Fintech. (2025a, marzo 18). Recuperado marzo 2025: <https://camarafintech.org/las-tarjetas-prepagas-siguen-ganando-protagonismo-en-el-ecosistema-fintech-argentino/>

Meaños, F. (2025, 20 abril). El fin del cepo abre la puerta para que el BCRA habilite a bancos y billeteras a vender criptomonedas. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2025/04/20/el-fin-del-cepo-abre-la-puerta-para-que-el-bcra-habilite-a-bancos-y-billeteras-a-vender-criptomonedas/>

NaranjaX. (s. f.). *Inversores* | Naranja x.

<https://www.naranjax.com/inversores>

Porter, M. E. (2008). *Estrategia y ventaja competitiva*. Harvard Business Review Press.

Reinhold, M. (2025, 31 marzo). ¿Hay techo?: las billeteras digitales van por todo y nuevos jugadores se suman al sector. *LA NACION*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/hay-techo-las-billeteras-digitales-van-por-todo-y-nuevos-jugadores-se-suman-al-sector-nid30032025/>

Reinhold, M. (2025, 31 marzo). ¿Hay techo?: las billeteras digitales van por todo y nuevos jugadores se suman al sector. *LA NACION*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/hay-techo-las-billeteras-digitales-van-por-todo-y-nuevos-jugadores-se-suman-al-sector-nid30032025/>

Ruiz, D. E. (2025, 30 marzo). 9 de cada 10 empresas sufrirán un ciberataque en 2025: cómo evitar pérdidas millonarias con copias de seguridad. *Infobae*. . Recuperado abril 2025: <https://www.infobae.com/tecno/2025/03/30/9-de-cada-10-empresas-sufriran-un-ciberataque-en-2025-como-evitar-perdidas-millonarias-con-copias-de-seguridad/>

Rumbo a la estrategia 2025: llevando la creación de valor al siguiente nivel. (s. f.). España. Recuperado abril 2025: <https://www.bureauveritas.es/quienes-somos/estrategia>

Sclavo, F. (2025, 14 abril). Neobancos: la nueva era de la inclusión financiera. *Infobae*. . Recuperado abril 2025:

<https://www.infobae.com/opinion/2025/04/14/neobancos-la-nueva-era-de-la-inclusion-financiera/>

Statista. (2024, 12 septiembre). *Número de usuarios de comercio electrónico en Argentina 2017-2027*. Recuperado abril 2025:

<https://es.statista.com/previsiones/1421421/numero-de-usuarios-de-comercio-electronico-en-argentina>

Statista. (2024, 17 septiembre). Argentina: número de usuarios de móviles inteligentes 2015-2026. Recuperado de

<https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Administración Estratégica* (18va ed.).

Unidad de Información Financiera. (2024). Informe de Gestión 2024. *Unidad de Información Financiera*. Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/uif-informe-gestion-2024.pdf>

Vicuña Ancín, J. (2020). *El plan estratégico en la práctica* (5ta ed.). ESIC Editorial.

Anexo

Anexo I

Estructura de Resultados (en miles de pesos)

	31.12.2024	31.12.2023
Resultado neto por intereses	219.502.598	70.669.810
Resultado neto por comisiones	(11.414.248)	(9.962.546)
Otros ingresos y egresos	(120.168.333)	(54.439.905)
Resultado por la posición monetaria neta	(30.565.497)	(19.028.918)
Impuesto a las ganancias de las actividades que continúan	(5.135.115)	(2.989.000)
RESULTADO DEL EJERCICIO	52.219.405	(15.750.559)

NARANJA DIGITAL COMPAÑÍA FINANCIERA S.A.U.

ESTADO DE RESULTADOS

CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO INICIADO EL 1° DE ENERO DE 2024 Y FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2024, PRESENTADOS EN FORMA COMPARATIVA EN MONEDA HOMOGÉNEA

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos, excepto aclaración en contrario

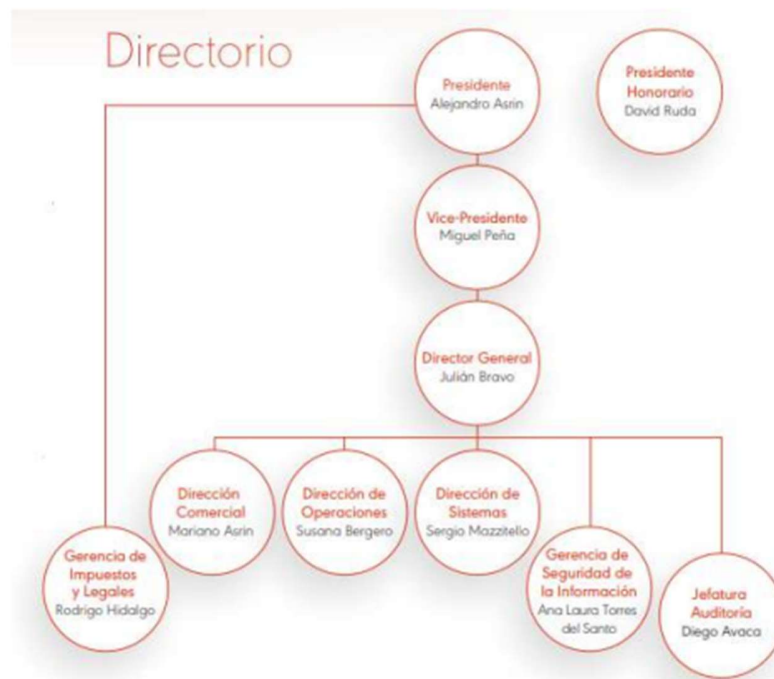
Conceptos	Notas/ Anexos	31/12/2024	31/12/2023
Ingresos por intereses	16	473.185.369	263.347.156
Egresos por intereses	16	(253.682.771)	(192.677.346)
Resultado neto por intereses		219.502.598	70.669.810
Ingresos por comisiones	16	3.032.838	2.199.373
Egresos por comisiones	16	(14.447.086)	(12.161.919)
Resultado neto por comisiones		(11.414.248)	(9.962.546)
Rdo neto por med. de inst. fin. a VR con cambios en rdos.	16	55.944.347	3.772.376
Rdo. por baja de act. med. a costo amortizado	16	4.053.350	(538.887)
Diferencia de cotización de oro y moneda extranjera	17	2.638.855	3.108.815
Otros ingresos operativos	18	27.794.096	6.352.389
Cargo por incobrabilidad	19	(94.554.760)	(7.074.298)
Ingreso operativo neto		203.964.238	66.327.659
Beneficios al personal	20	(5.953.543)	(5.671.651)
Gastos de administración	21	(40.063.663)	(21.093.475)
Depreciaciones y desvalorizaciones de bienes	22	(992.680)	(1.684.105)
Otros gastos operativos	23	(69.034.335)	(31.611.069)
Resultado operativo		87.920.017	6.267.359
Resultado por la posición monetaria neta	24	(30.565.497)	(19.028.918)
Rdos. antes de impuesto de las actividades que continúan		57.354.520	(12.761.559)
Imp. a las ganancias de las actividades que continúan		(5.135.115)	(2.989.000)
Resultado neto de las actividades que continúan		52.219.405	(15.750.559)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO		52.219.405	(15.750.559)

Resultado por acción	31/12/2024	31/12/2023
Numerador:		
Resultado neto atribuible a accionistas de la entidad controladora	52.219.405	(15.750.559)

Anexo 2



Fuente: Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>



Fuente: Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc6Olg>

Tarjetas prepagas: Indicadores de evolución

Indicadores anuales

+39%

Cantidad de transacciones

2024 vs 2023



+234%

Volumen operado

2024 vs 2023

Indicadores de evolución

Cantidades de transacciones

Vs 1er semestre 2024 **+19%**

Vs 2do semestre 2023 **+32%**

Volumen operado

Vs 1er semestre 2024 **+62%**

Vs 2do semestre 2023 **+196%**

Ticket promedio

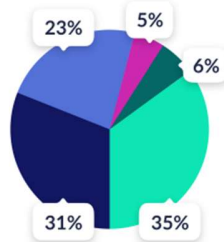
Vs 1er semestre 2024 **+37%**

Vs 2do semestre 2023 **+124%**

Distribución según género y generaciones

Cantidad de tarjetas según generaciones

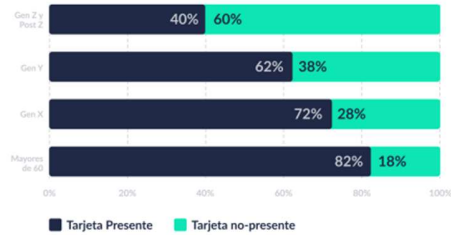
- Generación Post Z
- Generación Z
- Generación Y
- Generación X
- Baby Boomers



Cantidad de tarjetas según género



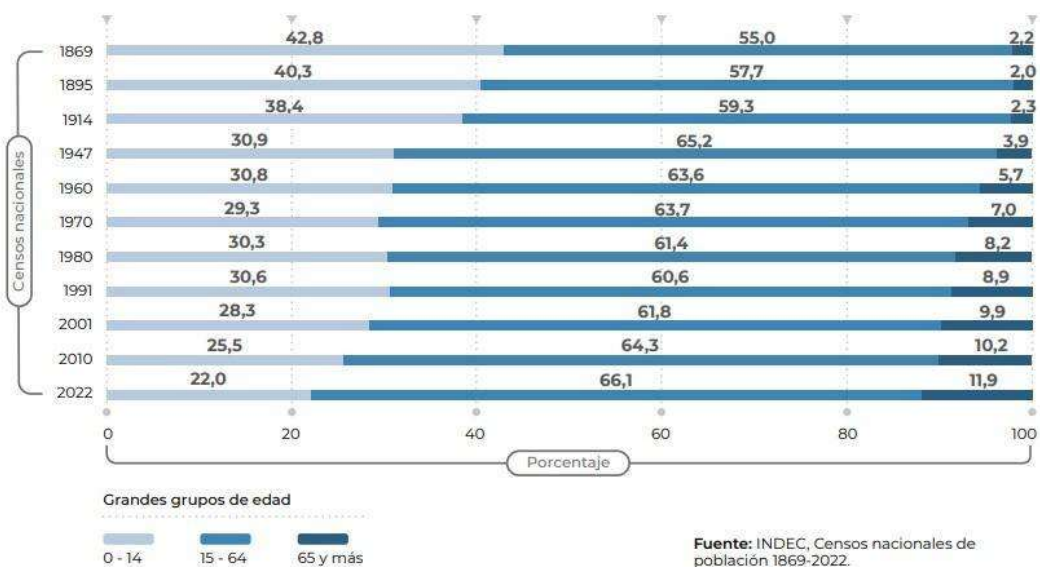
Tipo de transacciones según generaciones



- 6 de cada 10 transacciones realizadas por la GenZ y Post Z se realiza en el mundo no presente (débitos automáticos y compras en e-commerce).
- La Generación Y, X y mayores de 60 a medida que crecen, tiene mayor preferencia por la tarjeta presente. Es decir, compras a través de chip, banda y contactless

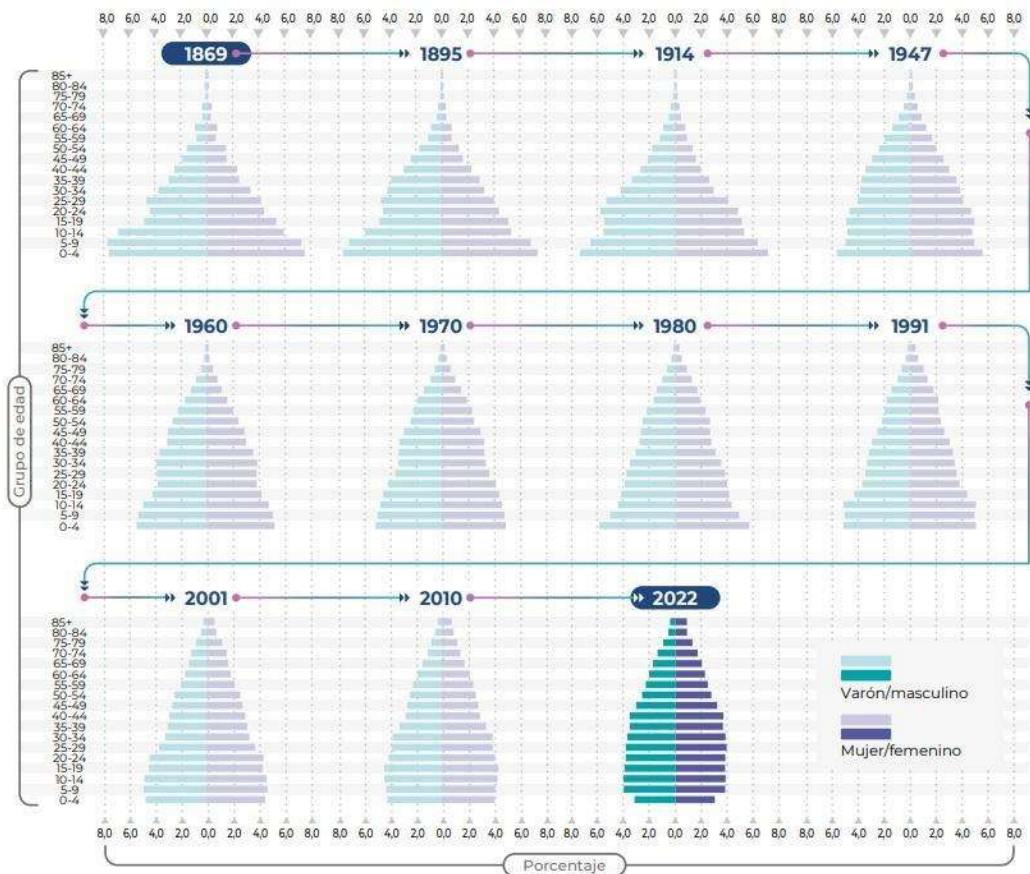
Anexo 3

1.6 Distribución porcentual de la población por grandes grupos de edad, a través de los censos nacionales. Total del país



Anexo 4

1.2 Estructura de la población por sexo y grupos quinquenales de edad a través de los censos nacionales



Distribución por zona geográfica



Región	Cantidad de tarjetas	Cantidad de transacciones	Volumen operado
AMBA	34,93%	32,14%	32,07%
PAMPEANA	30,32%	34,23%	34,37%
NOA	13,51%	13,30%	12,54%
NEA	10,98%	7,75%	7,80%
CUYO	5,45%	3,98%	4,01%
PATAGÓNICA	4,81%	8,60%	9%

Anexo 5

Población Total Activa	33.580.000
Cientes Naranja	7.800.000
Porcentaje de clientes con respecto población	$7.800.000/33.580.000=0,23$
Población no bancarizada	$33.580.000 \times 0,3=10.074.000$
Porcentaje de clientes que puede atraer manteniendo proporción	$10.074.000 \times 0,23=2.317.020$
Fuente: Elaboración propia	

Anexo 6: Presupuestos plan de acción N°1

16/6/2025 Últimas noticias Economía Política Finanzas Impuestos Legales Negocios Tecnología

BITCOIN -0.38% \$104,910.75 ETHEREUM -1.28% \$2,525.15 DÓLAR BNA \$1,200.00 DÓLAR E

GUÍA SALARIAL

POSICIÓN/EMPRESA	MÍN. PEQ./ MEDIANA	MÁX. PEQ./ MEDIANA	MÍN. GRANDE	MÁX. GRANDE
GERENTE RRHH / CULTURA	5 M	7,5 M	6,8 M	11,3 M
JEFE DE RRHH	4 M	5,5 M	5 M	7 M
HRBP	3,2 M	4,5 M	4,2 M	6 M
GERENTE TALENT ACQUISITION	4,2 M	6 M	5,5 M	8 M
JEFE DE TALENT ACQUISITION	3,5 M	5 M	4,5 M	6,5 M
GERENTE DE RELACIONES LABORALES	4,5 M	6,5 M	6 M	8,5 M
GERENTE DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS/PAYROLL	3,8 M	5,3 M	5 M	7,3 M

SALARIO BRUTO MENSUAL EN MILLONES DE PESOS ARGENTINOS

FUENTE: GUÍA SALARIAL ARGENTINA 2025 - MICHEL PAGE

The top left shows three catering menu options with photos and prices:

- PERNIL + CATERING FRIO**: \$215000 for 15 persons, \$260000 for 20 persons.
- PERNIL DE CERDO + CATERING DE CALIENTITOS**: \$225000 for 15 persons, \$270000 for 20 persons.
- LUNCH FRIO + FINGER FOOD CALIENTITOS**: \$155000 for 15 persons, \$225000 for 20 persons.

The top right shows the website for the **Asociación Argentina de Coaches Ontológicos Profesionales** with a section for **Honorarios Profesionales**. It lists suggested fees for coaching sessions:

- Coach Ontológico Profesional Acreditado (COPFA): \$36.000 (incluye IVA)
- Senior Coach Ontológico Profesional (SCOP): \$72.000 (incluye IVA)
- Master Coach Ontológico Profesional (MCOFP): \$107.000 (incluye IVA)

The screenshot shows the **tiendup** website with three pricing plans:

- Plan Personal**: \$19200 /mes. Ideal for starting an online course business. Features: up to 3 courses, unlimited students, no commissions on sales. Includes a "PROBAR 15 DÍAS GRATIS" button.
- Plan Negocio**: \$46500 /mes. For those creating online courses and seeking a platform to boost their business. Features: up to 10 courses, unlimited students, no commissions on sales. Includes a "SOLICITAR PRUEBA" button.
- Plan Empresa**: \$94000 /mes. For those needing more courses or additional features. Features: up to 30 courses, unlimited students, no commissions on sales. Includes a "SOLICITAR PRUEBA" button.

Anexo 7: Presupuestos plan de acción N°2

The left screenshot shows the **CIE** website with a section for **Honorario mínimo**. It lists three minimum hourly rates (HM) starting from May 1st, February 1st, and November 1st, with details on how they are calculated based on professional registration fees.

The right screenshot shows the **Amazon SageMaker** pricing page. It includes a table of pricing dimensions:

Dimensión de precios	Precio	Uso gratuito
Solicitudes	10 USD por 100.000 solicitudes	4000 solicitudes gratuitas en un mes de facturación por cuenta, además de las llamadas principales a la API que se proporcionan de forma gratuita
Almacenamiento de metadatos	0,40 USD por GB	20 MB de almacenamiento gratuito en un mes de facturación por cuenta
Computación	1776 USD por unidad de computación	0,2 unidades de computación gratuitas en un mes de facturación por cuenta
Recomendaciones	0,015 USD por 1000 valores de entrada/0,075 USD por 1000 valores de salida	Sin uso gratuito

Codster Servicios Industrias IA AWS AWS Lambda Casos Éxito Blog

¿Curioso por saber más? Descubre como Codster puede ayudarte [Ver servicio](#)

cotidiana con el entorno laboral.

Para aquellas empresas interesadas en adoptar la IA, el coste inicial puede representar un obstáculo significativo. Implementar soluciones de IA personalizadas puede oscilar entre los \$6,000 y \$300,000. Sin embargo, surge la pregunta: ¿Cómo aplican las empresas la inteligencia artificial y justifica realmente su inversión? Comúnmente, la adopción de IA por parte de las empresas busca la optimización de sus operaciones, reportando en muchos casos un retorno de inversión (ROI) sustancial.

Contratar a un experto en IA a través de plataformas como Codster emerge como una estrategia eficaz para minimizar gastos, asegurando así la elección de las opciones más adecuadas para el negocio y el aprovechamiento óptimo del presupuesto disponible. De esta forma, no sería caro **desarrollar una inteligencia artificial** Generativa.

El costo de implementar soluciones de IA personalizadas varía entre \$6,000 y \$300,000, dependiendo de varios factores. Aunque existen servicios de IA preconstruidos más accesibles, estos suelen ofrecer una menor capacidad de personalización. Por otro lado, las soluciones de IA de mayor envergadura pueden alcanzar millones de dólares en empresas de gran escala como Amazon, Netflix o Google, que gestionan un volumen masivo de clientes y datos.

Anexo 8: Presupuestos plan de acción N°3

tarifario.org

Corporativa	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
Diseño de Marca Diseño de Marca Manual normativo y aplicaciones básicas (hasta 5 piezas)	\$ -	\$ 441,060	\$ 291,099	Consultar
Diseño de Marca Básico Diseño de Marca (Sin aplicaciones) Manual normativo básico	\$ -	\$ -	\$ 141,139	Consultar
Identidad corporativa Logotipo / Isotipo / Aplicaciones básicas / Guía uso y aplicaciones	\$ 1,070,305	\$ 724,808	\$ 377,106	Consultar
Logo Logotipos, isotipo, imagotipo, isologo	\$ -	\$ -	\$ 220,530	Consultar
Rediseño de una identidad	\$ 1,080,596	\$ 732,159	\$ 381,517	Consultar

tarifario.org

Rediseño de una identidad	\$ 1,080,596	\$ 732,159	\$ 381,517	Consultar
----------------------------------	--------------	------------	------------	---------------------------

Otros servicios de identidad	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
5 aplicaciones en base a una marca existente	\$ -	\$ -	\$ 114,675	Consultar
Digitalización y redibujo logos, tarjetas, etc	\$ 39,695	\$ 26,464	\$ 13,232	Consultar
Identidad de un producto	\$ 890,940	\$ 701,285	\$ 445,470	Consultar

tarifario.ar

TARIFARIO2025

Inicio Consultas/Sugerencias

<p>Desarrollo Web App</p> <p>Diseño y Desarrollo de Landing Page Optimizada Página única conversión. UI/UX, copy básico, form, responsive, WPO básico, setup tracking (GA4/Pixel). 2 rondas.</p> <p>Particulares PyMEs Empresas</p> <p>\$450.000 Detalles</p>	<p>Desarrollo Web App</p> <p>Desarrollo Aplicación Web a Medida (MVP) MVP web (hasta 5 vistas). Funcionalidad core. Backend simple/BaaS. Diseño funcional. Responsive. 3 rondas.</p> <p>Particulares PyMEs Empresas</p> <p>\$3.600.000 Detalles</p>	<p>Desarrollo Web App</p> <p>Desarrollo Sitio Web Corporativo / Institucional Sitio (hasta 7 secciones). UI/UX. Form. Blog básico. Responsive. CMS (WP) básico. SEO on-page inicial. 2 rondas.</p> <p>Particulares PyMEs Empresas</p> <p>\$950.000 Detalles</p>
<p>Desarrollo Web App</p> <p>Desarrollo Aplicación Móvil Nativa (iOS o Android - MVP) MVP 1 plataforma. Hasta 5 pantallas. Funcionalidad core. API/BaaS. Diseño nativo std. 3 rondas.</p> <p>Particulares PyMEs Empresas</p> <p>\$4.800.000 Detalles</p>	<p>Desarrollo Web App</p> <p>Desarrollo Tienda Online (eCommerce Básico) Plataforma (WooCommerce/Shopify setup). Hasta 30 prod. 1 pasarela. Tema (personalización básica). Panel admin. Responsive. 3 rondas.</p> <p>Particulares PyMEs Empresas</p> <p>\$1.300.000 Detalles</p>	<p>Desarrollo Web App</p> <p>Desarrollo Tienda Online (eCommerce Avanzado) Plataforma medida/Magento/Shopify Plus. Multi-pasarela, integraciones, inventario adv, multi-idioma/moneda básico. UI/UX custom. Panel completo...</p> <p>Particulares PyMEs Empresas</p> <p>\$8.500.000 Detalles</p>

tarifario.ar/page=3

TARIFARIO2025

Inicio Consultas/Sugerencias

<p>Ingeniería de Software Backend</p> <p>Desarrollo Plugin/Extensión Complejo (CMS/SaaS) Módulo medida lógica adv, integración profunda, panel config. Docs. 3 rondas.</p> <p>Particulares PyMEs Empresas</p> <p>\$2.500.000 Detalles</p>	<p>Ingeniería de Software Backend</p> <p>Arquitectura y Desarrollo Cloud-Native (Serverless/PaaS) Diseño solución servicios gestionados. IaC. Optimización costos cloud. 3 rondas.</p> <p>Particulares PyMEs Empresas</p> <p>\$6.500.000 Detalles</p>	<p>Ingeniería de Software Backend</p> <p>Migración Estratégica a Cloud (Re-platforming/Re-architecting) Análisis app existente. Plan migración. Ejecución optimización cloud. Pruebas.</p> <p>Particulares PyMEs Empresas</p> <p>\$8.000.000 Detalles</p>
---	---	---

Marketing Digital

Estudio de Mercado Digital y Análisis Competitivo Avanzado

Análisis >5 competidores (SEO/SEM/Contenido/Social). Benchmarking KPIs. Oportunidades/amenazas. Buyer persona research. Documento.

Particulares PyMEs **Empresas**

\$1.350.000 Detalles

Marketing Digital

Implementación Marketing Automation y CRM (Avanzado)

Setup completo plataforma (HubSpot Pro). Migración datos básica. Creación >5 workflows complejos. Integración ventas. Capacitación.

Particulares PyMEs **Empresas**

\$5.250.000 Detalles

Marketing Digital

Desarrollo e Implementación Programa de Fidelización

Diseño mecánica. Setup plataforma. Integración POS/eComm básica. Campaña lanzamiento.

Particulares PyMEs **Empresas**

\$3.750.000 Detalles

Desarrollo Web | App

Desarrollo Aplicación Móvil Nativa (iOS o Android - MVP)

MVP 1 plataforma. Hasta 5 pantallas. Funcionalidad core. API/BaaS. Diseño nativo std. 3 rondas.

Particulares PyMEs **Empresas**

\$7.200.000 Detalles

Anexo 9: Flujo de fondo, premisas e Indicadores

FLUJO DE FONDOS DE NARANJA X				
	2025	2026	2027	2028
INGRESOS				
Por ingresos	\$ 476.218.207,00	\$ 547.650.938,05	\$ 602.416.031,86	\$ 662.657.635,04
Plan de acción 3	\$ 28.573.092,42	\$ 61.432.148,70	\$ 97.577.110,61	\$ 137.336.568,72
Plan de acción 2	\$ 10.667.287,84	\$ 22.934.668,85	\$ 36.428.787,96	\$ 36.428.787,96
TOTAL DE INGRESOS	\$ 515.458.587,26	\$ 632.017.755,60	\$ 736.421.930,43	\$ 836.422.991,72
Otros ingresos	\$ 90.430.648,00	\$ 103.995.245,20	\$ 114.394.769,72	\$ 125.834.246,69
EGRESOS				
Egresos por intereses y comisiones	\$ 266.682.195,92	\$ 306.684.525,31	\$ 337.352.977,84	\$ 371.088.275,62
Cargos Incobrables	\$ 94.554.760,00	\$ 108.737.974,00	\$ 119.611.771,40	\$ 131.572.948,54
Gastos Administrativos	\$ 40.063.663,00	\$ 46.073.212,45	\$ 50.680.533,70	\$ 55.748.587,06
Otros gastos	\$ 75.980.558,00	\$ 87.377.641,70	\$ 96.115.405,87	\$ 105.726.946,46
Gastos Financieros	\$ 30.565.497,00	\$ 35.150.321,55	\$ 38.665.353,71	\$ 42.531.889,08
SUBTOTAL	\$ 417.416.025,92	\$ 480.028.429,81	\$ 528.031.272,79	\$ 580.834.400,07
Plan de acción 1	\$ 13.139,83	\$ 20.998,17	\$ 20.998,17	
Plan de acción 2	\$ 440.563,33	\$ 22.930,00	\$ 22.930,00	\$ 22.930,00
Plan de acción 3	\$ 25.258,33	\$ 29.047,08	\$ 31.951,79	\$ 35.146,97
Costo de incremento de ingresos	\$ 11.714.967,89	\$ 25.187.180,97	\$ 40.006.615,35	\$ 56.307.993,17
Total Egresos Planes de acción	\$ 12.193.929,39	\$ 25.260.156,22	\$ 40.082.495,31	\$ 56.366.070,14
TOTAL DE EGRESOS	\$ 429.609.955,31	\$ 505.288.586,03	\$ 568.113.768,10	\$ 637.200.470,21
UTILIDAD BRUTA	\$ 85.848.631,94	\$ 126.729.169,58	\$ 168.308.162,33	\$ 199.222.521,51
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 25.754.589,58	\$ 38.018.750,87	\$ 50.492.448,70	\$ 59.766.756,45
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 60.094.042,36	\$ 88.710.418,70	\$ 117.815.713,63	\$ 139.455.765,06

Premisas generales:																			
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.																			
2. La disminución de los costos es proporcional cada año																			
3. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)																			
4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA																			
5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2024																			
Premisas de Planes de Acción																			
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas y se estima un tiempo para su realización.																			
2. Los valores son estimaciones referenciales del momento en que se lleva a cabo el análisis.																			
Objetivo general: Alcanzar una rentabilidad del 16% de Naranja X para diciembre de 2028, por medio de estrategia de penetración de mercado.																			
Plan de Acción 1: Objetivo 3 Capacitar el 100% del personal involucrados en áreas comerciales y operativas para octubre de 2027. La capacitación son la base que impulsan los otros planes de acción por eso impactan directamente costos no así en los ingresos.																			
Plan de Acción 2: Objetivo 2: Disminuir los costos operativos en un 10% con respecto a los costos del 2024 para agosto del 2028, mediante el uso de IA. LA disminución en los costos es proporcional en cada uno de los años siendo constante en el último año.																			
Plan de Acción 3: Objetivo 1: Incrementar un 20% los ingresos para fines de octubre de 2028 con respecto a los ingresos del 2024, mediante el lanzamiento de microcréditos y microinversiones Los ingresos aumentan a una razón del 6 % anual en base al ingreso de 2024																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">2026</th> <th colspan="2">2027</th> <th colspan="2">2028</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tabla 1: Inflación (REM)</td> <td>15%</td> <td>1,15</td> <td>10%</td> <td>1,10</td> <td>10%</td> <td>1,10</td> </tr> </tbody> </table>							2026		2027		2028		Tabla 1: Inflación (REM)	15%	1,15	10%	1,10	10%	1,10
	2026		2027		2028														
Tabla 1: Inflación (REM)	15%	1,15	10%	1,10	10%	1,10													
Impuesto a las ganancias	35%																		
BNA	31,50%																		