

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**Licenciatura en Administración**



**Trabajo Final de Grado**

**Planificación Estratégica para Naranja X: Desarrollo de herramienta digital en Aplicación de Naranja X de micro inversiones colectivas (NX - Comunidad Inversora).**

**AUTORA: ACOSTA RINAUDO MACARENA SOLANGE**

**DNI: 37.999.606**

**TUTORA: SOFÍA RINERO**

**LEGAJO: VADM19642**

**2025**

## Resumen

El presente reporte de caso propone un plan estratégico, con una propuesta de valor agregado a los servicios que ofrece actualmente, con el objetivo de aprovechar las nuevas oportunidades del entorno, potenciando sus capacidades internas y generando ventajas competitivas dentro del ecosistema Fintech. En un contexto de fuerte transformación digital, con consumidores cada vez más entendidos y con necesidades de experiencias financieras simples y accesibles, se propone el desarrollo de una herramienta dentro de la existente aplicación de Naranja X, NX - Comunidad Inversora, centrada en micro inversiones colectivas.

Actualmente se fortalece la cultura del ahorro y la adopción de herramientas digitales, en este nuevo escenario post inflacionario. La propuesta busca reforzar su actual estrategia de diferenciación e impulsar el crecimiento a través del ingreso a un nuevo segmento de mercado compuesto por jóvenes digitalizados y nuevos inversores.

Luego del análisis situacional de Naranja X, desarrollando modelos como PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor, se concluye que el proyecto es viable tanto estratégica como financieramente. Se identifican oportunidades en el mercado de inversiones digitales accesibles, actualmente poco desarrollado, principalmente en micro inversiones colectivas.

Se concluye que NX - Comunidad Inversora representa una oportunidad estratégica para Naranja X, al potenciar su posicionamiento, fomentar la inclusión financiera y responder de forma innovadora a las nuevas demandas del entorno competitivo.

## **Abstract**

This case report proposes a strategic plan with an added value proposition to the services currently offered, aiming to leverage new opportunities in the environment, strengthen internal capabilities, and generate competitive advantages within the fintech ecosystem. In a context of rapid digital transformation, with increasingly knowledgeable consumers demanding simple and accessible financial experiences, the development of a new feature within the existing Naranja X application is proposed: NX - Investor Community, focused on collective micro-investments.

Currently, there is a growing culture of saving and adoption of digital tools in this new post-inflationary scenario. The proposal seeks to reinforce the company's current differentiation strategy and drive growth by entering a new market segment composed of digital-native youth and emerging investors.

Following a situational analysis of Naranja X using models such as PESTEL, Porter's Five Forces, and the value chain, it is concluded that the project is viable both strategically and financially. Opportunities were identified in the accessible digital investment market, a segment that remains underdeveloped, particularly regarding collective micro-investments.

It is concluded that NX - Investor Community represents a strategic opportunity for Naranja X, enhancing its market positioning, promoting financial inclusion, and responding innovatively to the new demands of the competitive environment.

## Índice

Introducción.....	5
Análisis situacional.....	7
Macro entorno.....	7
Micro entorno.....	10
Mercado.....	13
Análisis Interno.....	14
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y conclusiones.....	19
Plan de implementación.....	20
Descripción de la propuesta.....	20
Bases estratégicas.....	21
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	23
Alcance.....	24
Planes de acción.....	24
Diagrama de GANTT.....	26
Presupuesto.....	27
Análisis financiero.....	28
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Anexos.....	32
Anexo 1: Presupuesto de diseño UX/UI de la herramienta.....	32
Anexo 2: Presupuesto Desarrollo y programación de la herramienta.....	32
Anexo 3: Presupuesto de Marketing.....	33
Anexo 4: Presupuesto de Marketing FEED 360°.....	34
Anexo 5: Estados Financieros.....	34

Anexo 6: Cash Flow Proyectado.....	35
Bibliografía.....	36

## Introducción

En el presente reporte de caso, se realiza un análisis y diagnóstico estratégico de Naranja X, con el propósito de diseñar una planificación que permita capitalizar las oportunidades de la situación actual, especialmente aquellas vinculadas al interés por nuevas alternativas de inversión. La propuesta estratégica es lanzar una nueva herramienta basada en micro inversiones colectivas entre usuarios. Esta propuesta busca fortalecer el posicionamiento de la empresa dentro del ecosistema Fintech, a la vez que promueve la inclusión financiera a través de una herramienta accesible, colaborativa e innovadora.

En 1969 comienza la historia de Naranja X, en la ciudad de Córdoba, cuando dos amigos, Ruda y Asrín, decidieron asociarse para crear una casa de deportes llamada Salto 96. Iniciaron con una pequeña cantidad de ventas de zapatillas, superando luego los miles de pares mensuales. A los clientes se les entregaban tarjetas de identificación de color naranja para sus cuentas corrientes, lo que llevó a la marca a ser conocida como Tarjeta Naranja. En 1985, se lanzó formalmente la tarjeta de crédito Tarjeta Naranja. En 1995, la empresa experimentó un crecimiento significativo cuando Banco Galicia se asoció con ella, permitiéndole extender su presencia a todo el país y ampliar sus servicios y beneficios. Con el crecimiento de la firma en 1997, decidieron vender la casa de deportes Salto 96 a Dexter, para enfocarse de lleno en la actividad financiera. En 2019, se creó la fintech Naranja X, con un enfoque en nuevos negocios digitales, desarrollando una cuenta virtual que ofrece diversos servicios a sus clientes.

Naranja X hoy se destaca por contar con una base de usuarios sólida, una marca ampliamente reconocida a nivel nacional y una aplicación digital que se posiciona favorablemente en el mercado. Además de su amplia experiencia financiera, cuenta con el respaldo del Grupo Galicia y una cultura fuerte de innovación tecnológica. No obstante, la compañía enfrenta ciertos retos, como la necesidad constante de adaptarse a un entorno extremadamente dinámico, y el creciente número de competidores en el ámbito Fintech. En cuanto al entorno, las principales amenazas incluyen la inestabilidad e incertidumbre económica del país, que afecta directamente el comportamiento financiero de los consumidores, así como la aparición de nuevos actores con propuestas innovadoras. Se ofrecen oportunidades interesantes: por un lado, se observa cierto interés en la educación financiera y, por otro, cierta atracción sobre las inversiones. Además, el

mercado aún presenta un amplio espacio para innovar en soluciones, que conecten de manera directa con las necesidades reales de los usuarios.

En la propuesta de *NX - Comunidad Inversora*, se observa una estrategia de diferenciación, que busca crear valor a través de una oferta única en el mercado.

La estrategia representa “el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones”. (*Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland 2012*).

Se propone la creación de una nueva herramienta en la aplicación de Naranja X denominada *NX - Comunidad Inversora*. Esta propuesta tiene como objetivo aprovechar las ventajas competitivas que ya posee la empresa, para desarrollar un producto innovador que integre tecnología, comunidad y oportunidades de inversión, fomentando una participación más activa de los usuarios en el crecimiento económico, con un enfoque inclusivo y colaborativo.

La implementación de esta estrategia se plantea de manera gradual, comenzando con un proyecto piloto integrado en la aplicación de Naranja X. Este piloto permitirá a los usuarios acceder a oportunidades de inversión en proyectos o iniciativas seleccionadas, con aportes de bajo monto y de forma totalmente digital. La nueva funcionalidad se diseñará para ser intuitiva, segura y accesible, e incorporará recursos educativos que faciliten la comprensión de los riesgos y beneficios asociados a cada inversión. Una vez validado y ajustado el modelo piloto, se evaluará su escalabilidad y la posibilidad de ampliar la variedad de propuestas de inversión, manteniendo siempre un marco de transparencia y sencillez que refleje el estilo propio de Naranja X.

La comunidad inversora en Argentina ha experimentado una transformación profunda en los últimos años. Frente a un escenario económico inestable y con limitaciones en el acceso a inversiones tradicionales, emergieron nuevas alternativas de inversión, atractivas para toda la comunidad. Algunas empresas han logrado destacarse desarrollando unidades de negocio centradas en la inversión colaborativa y de bajo costo de entrada, lo que ha permitido que cada vez más personas participen activamente en el mundo de las inversiones. Un caso destacado es el de Cocos Capital, una Fintech que desarrolló un modelo de negocio basado en inversiones colectivas en proyectos inmobiliarios, con entradas accesibles para pequeños inversores. Otro ejemplo

relevante es Simplestate, que también apostó por un modelo de inversión fraccionada, centrado principalmente en el sector inmobiliario, pero con un enfoque de comunidad. En este sentido, la propuesta de *NX - Comunidad Inversora* se alinea con esta visión: crear un espacio donde los usuarios puedan invertir de manera conjunta, con reglas claras, montos accesibles y el respaldo de una marca ya consolidada.

## **Análisis situacional**

A continuación, se desarrollará un análisis acerca de la situación y el contexto actual en el que se encuentra la organización, con el objetivo de identificar las variables del entorno que presentan mayor impacto sobre su funcionamiento.

### **Macro entorno**

#### *Factores políticos*

En la situación político actual de Argentina, se percibe un entorno caracterizado por la inestabilidad y modificación constante de regulaciones económicas y financieras. Si bien en el último tiempo se anunciaron diversas reformas orientadas a estabilizar la macroeconomía, persisten tensiones políticas y sociales que afectan de manera directa los procesos de planificación estratégica del sector privado. Esta inestabilidad política complica seriamente la posibilidad de que las empresas puedan planificar con claridad, generando tensiones que complican la toma de decisiones estratégicas y aumentan la incertidumbre para las empresas.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA), decidió eliminar las restricciones cambiarias y reemplazarlas por un esquema de flotación administrada con bandas, estableciendo márgenes mínimos y máximos para la cotización del dólar, con el fin de evitar desequilibrios abruptos en el valor de la divisa (Banco Central de la República Argentina [BCRA], 2025). Esta reforma resulta una oportunidad interesante para mejorar ciertos procesos, como el acceso al mercado oficial de cambios, esto obliga a las empresas a ajustarse a la nueva realidad macroeconómica, prestando atención a la volatilidad del tipo de cambio y a los efectos que dicha fluctuación puede generar sobre los costos, ingresos y márgenes de rentabilidad.

### *Factores económicos*

La economía está en un proceso de recuperación, tras varios años marcados por una elevada inflación persistente. De a poco, la actividad económica empieza a mostrar signos de recuperación, gracias a las reformas fiscales y a un mercado cambiario más sólido.

El descenso progresivo de la inflación —que podría cerrar 2025 en torno al 56,7%, según estimaciones del Relevamiento de Expectativas de Mercado— mejora las condiciones para la planificación financiera y contribuye a una recuperación gradual de la confianza en instrumentos de ahorro y crédito (Banco Central de la República Argentina [BCRA], 2025). Este cambio, que todavía se está dando, está impulsando nuevas soluciones digitales, vinculadas al manejo de dinero y al acceso a productos financieros.

La política monetaria contractiva mantiene elevadas las tasas de interés, con una Tasa Nominal Anual del 29,00% para operaciones a corto plazo (Banco Central de la República Argentina [BCRA], 2025). Esto influye directamente en el costo del financiamiento, aunque al mismo tiempo cumple un rol estabilizador frente a la inflación. La flexibilización del cepo cambiario y la administración de una banda de flotación para el tipo de cambio impactan directamente sobre los servicios que operan en moneda extranjera, especialmente aquellos que ofrecen alternativas de cobertura o inversión en dólares (Banco Central de la República Argentina [BCRA], 2025).

### *Factores socio-culturales*

Cada vez más jóvenes cambian la forma en la que se vinculan con el dinero y sus decisiones de inversión. Hay un interés claro por usar los recursos de manera más inteligente, aprender sobre finanzas personales y encontrar opciones que sean simples, flexibles y claras. Todo esto sucede en un contexto donde no siempre se confía en las instituciones tradicionales, por lo que se buscan caminos alternativos fuera de los circuitos de siempre.

Muchas personas incorporan nuevas maneras de consumir, organizarse o relacionarse con el dinero, que, si bien no surgen localmente en su mayoría, la conexión en red, hace que estemos conectados en tiempo real, adquiriendo de manera inmediata estos hábitos o modas. Esto exige estar muy atentos, lo que hoy es tendencia, mañana puede quedar totalmente obsoleto.

### *Factores tecnológicos*

La tecnología está revolucionando la forma de operar y conectarse con los usuarios. Uno de los cambios más notables tiene que ver con el uso de inteligencia artificial, que hoy permite interpretar grandes cantidades de información de forma casi instantánea. Gracias a estas herramientas, es posible anticipar necesidades, automatizar ciertas respuestas y construir soluciones que se adapten mejor a cada perfil, sin perder de vista la eficiencia operativa ni la calidad del servicio.

También gana terreno el desarrollo de plataformas pensadas para la autogestión, para operar desde distintos dispositivos sin necesidad de intermediarios. Esto no solo mejora la experiencia de quienes ya usan los servicios, sino que además libera recursos y hace posible escalar operaciones sin depender de estructuras tradicionales. La capacidad de adaptarse a los avances tecnológicos se vuelve una condición casi obligatoria para sostener una estrategia de crecimiento y seguir siendo relevantes frente a un público cada vez más exigente.

### *Factores ecológicos*

Para 2025, la presión por adoptar prácticas sostenibles es cada vez mayor para las empresas, impulsada por consumidores más exigentes. La creciente preocupación por el cambio climático y la sostenibilidad está llevando a los consumidores a valorar las prácticas ecológicas de las marcas. Influye en la lealtad y preferencia de los clientes, quienes buscan alternativas responsables y alineadas con sus valores. A partir de esto, las compañías que adopten políticas claras y efectivas en cuanto a la reducción de su huella ambiental, como la implementación de soluciones digitales energéticamente eficientes, podrán mejorar su competitividad y posicionarse como líderes en sostenibilidad.

A medida que la presión sobre las empresas para adoptar modelos de negocio sostenibles crece, las organizaciones que incorporen prácticas ecológicas a sus procesos de manera innovadora no solo ganarán en reputación, sino que también se beneficiarán de nuevas oportunidades en mercados con creciente conciencia ambiental.

### *Factores legales*

En 2025, el marco legal argentino que regula la actividad financiera y tecnológica presenta aspectos clave que impactan directamente en empresas Fintech. La Ley 21.526 es la norma central que define y supervisa a las entidades financieras, estableciendo los requisitos para operar en el sistema y determinando las responsabilidades vinculadas a la transparencia, la solvencia y la protección del sistema financiero.

La Ley 27.506, modificada por la Ley 27.570, se destaca por impulsar el desarrollo de la economía del conocimiento, mediante beneficios fiscales para empresas tecnológicas que innoven, exporten servicios y generen empleo calificado.

Por último, la Ley 24.240 de Defensa del Consumidor es un eje fundamental para garantizar prácticas comerciales transparentes, proteger datos personales y asegurar el cumplimiento de condiciones en entornos de comercio electrónico.

### **Micro entorno**

Se analizará el microentorno de Naranja X a partir del modelo de las cinco fuerzas. Esta herramienta, desarrollada por Michael Porter, permite comprender cómo se distribuye el poder entre los distintos actores del mercado y cuáles son los factores que pueden afectar la rentabilidad de una empresa en su entorno competitivo.

#### *Poder de negociación del cliente*

Hay dos tipos de clientes: usuarios finales (consumidores) y comercios, en cada uno se observan distintos tipos de poder.

En un mercado con abundancia de competidores, que buscan diferenciarse constantemente frente a un contexto nacional inestable, el poder de negociación de los clientes comercios es alto. Esto se debe a que tienen muchas alternativas para elegir y comparar, teniendo ellos el poder en la relación con las empresas. La extensa oferta disponible favorece la comparación y selección entre múltiples alternativas, lo cual exige a las empresas una evolución permanente.

Se observa un poder de negociación medio en los clientes consumidores, ya que es ágil y sencilla la opción de mudarse de plataformas digitales, brindando servicios similares, aun así, no hay una extensa oferta, con servicios similares como lo es hoy Mercado Pago o NX, por la que los clientes puedan optar, por ejemplo, lo que limita su elección.

Numerosas organizaciones, han comenzado a incorporar nuevas tecnologías, incursionando en el universo fintech y desarrollando propuestas en el ámbito de las inversiones. Hoy los clientes eligen las soluciones que mejor satisfacen sus necesidades, dadas las amplias posibilidades de elección existentes.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores puede considerarse bajo, aunque presenta variaciones según el nivel de especialización del servicio, en áreas altamente especializadas, el poder de negociación de los proveedores puede aumentar debido a la menor disponibilidad de alternativas y los mayores costos de sustitución.

En el caso de empresas como Naranja X, estos proveedores son fundamentales para su funcionamiento diario, especialmente en lo que respecta a software, servicios en la nube y herramientas de seguridad digital. La amplia oferta existente en el mercado, tanto a nivel nacional como internacional, permite cierto beneficio a la hora de negociar condiciones. No obstante, cuando se trata de soluciones altamente especializadas, como sistemas de ciberseguridad avanzada o procesamiento de datos sensibles, las alternativas se reducen y los costos tienden a incrementarse, lo que eleva el poder de estos actores.

El mercado de ciberseguridad está en expansión, con una proyección de alcanzar los 1.040 millones de dólares en 2025 y un crecimiento anual del 11,12% (MDZ, 2025), esto al igual que en los avances en inversión en herramientas de software y servicios en la nube, hará que en el mediano plazo se incremente el poder de negociación de estos sobre la industria.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

Hay muchos productos similares, lo que hace que la amenaza de sustitución sea alta. Existen diversas alternativas que cumplen funciones similares a las ofrecidas por otras empresas,

tales como medios de pago, herramientas de ahorro, financiamiento, y gestión de finanzas personales por medio de billeteras virtuales. La poca lealtad de los usuarios digitales refuerza este panorama de alta competencia, favoreciendo aquellas que ofrecen experiencias más ágiles y mayores beneficios. La facilidad de migrar entre plataformas o incorporar nuevas aplicaciones aumenta la presión sobre las empresas del sector, las cuales deben innovar de manera continua para mantener su competitividad.

A los sustitutos directos, se suman actualmente compañías ajenas a la industria, que desarrollan productos para brindar soluciones financieras a sus usuarios, como Google, con su plataforma de pagos online, llamada Google Pay.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

El riesgo de nuevos competidores en el sector es alto, aunque las barreras para ingresar a la industria es alto, debido a la inversión que se debe realizar, desde capital, tecnología y seguridad digital, el incremento, estas barreras limitan la posibilidad de que empresas emergentes puedan ingresar al sector, si no cuentan con los recursos que hoy se necesitan, para mantenerse competitivas en el mercado. Aun así, está la amenaza de que actores de la banca tradicional, desarrollen y decidan ser parte de proyectos relacionados a la digitalización de sus servicios, esto se debe al incremento en el consumo de billeteras virtuales, lo que hace atractivo el ingreso al mercado.

#### *Rivalidad entre la competencia*

La competencia es alta. Muchas empresas ofrecen servicios muy parecidos y buscan posicionarse en un mercado cada vez más exigente. Si bien hay intentos de diferenciarse, las herramientas digitales evolucionan rápido y eso hace que los servicios se parezcan cada vez más entre sí. Lograr una diferenciación real, es un desafío clave en la industria.

El cliente, con múltiples opciones a su alcance y sin grandes obstáculos para cambiar de plataforma, suele elegir aquella que le resulte más conveniente o le brinde una mejor experiencia. Esto obliga a las empresas a estar en constante movimiento: mejorar la propuesta e innovar.

Hoy más que nunca, destacar frente a la competencia, depende de entender rápido al

usuario y adaptarse a sus necesidades cambiantes.

## **Mercado**

En Argentina, el mercado Fintech, tuvo un crecimiento significativo los últimos años, por evolución de las tecnologías de pago y digitalización de servicios financieros.

Se registró un aumento en 2024, en la tenencia conjunta de cuentas en entidades financieras (EEFF) y en proveedores de servicios de pago (PSP). El 69% de la población adulta posee cuentas en ambos tipos de proveedores. (Banco Central de la República Argentina [BCRA], 2025). Este crecimiento se observa especialmente en el rubro de billeteras virtuales, que alcanzó una amplia participación en el mercado de pagos digitales. Esto se debe, a los costos competitivos de las mismas, desde las comisiones aplicadas de los servicios financieros, como transferencias o pagos de servicios, con respecto a las tarifas bancarias.

Sobre operaciones realizadas en plataformas digitales, se observa un crecimiento sostenido los últimos años. Además, en Argentina, se identificó una tasa de crecimiento del 11.70% en 2023, y una tasa anual compuesta desde 2020 del 15,3%. (Forbes, 2024). Este crecimiento, que en la actualidad se sostiene, se impulsa por la expansión de las billeteras virtuales y el aumento del uso de plataformas de inversión y crédito online. Esto marca una tendencia de consumo en el sector Fintech, en preferencias de servicios rápidos, seguros y accesibles. Aun así, analizando el crecimiento en operatorias de billeteras virtuales, no se obtiene el mismo resultado en materia de inversión. La falta de educación financiera, el miedo y la desconfianza son las principales barreras para invertir. Un 36% cree que se necesita un asesor financiero y un 34% considera necesario pagar una suscripción a plataformas de inversión. (Uala, 2024). En los últimos años, hay una tendencia, que da inicio a una cultura de inversión, y es la de rendimientos a corto plazo. En este contexto, los bancos digitales y Fintech se han consolidado como una alternativa popular en la región: el 74% de las personas destina una parte de su salario a estas entidades. De ese grupo, el 71% logra generar ingresos extra al final del mes, mientras que el 29% tiende a gastar esos rendimientos de inmediato. (Uala, 2024).

El mercado Fintech, actualmente se encuentra en un desarrollo potencial. Según el

informe "Fintech Radar Argentina 2024" de Finnovista, el ecosistema Fintech argentino creció 11,7% en 2024, alcanzando un total de 484 empresas, lo que subraya la creciente demanda de liderazgo tecnológico en el sector. (El Economista, 2025). En transacciones a nivel global, las billeteras digitales representaron el 70% durante 2024, se espera que esta cifra siga aumentando, con proyecciones que indican un crecimiento anual del 21% hasta 2027. (Ámbito, 2025)

Sobre consumos actuales, el 71% de los nuevos inversores en Argentina realiza inversiones con menos de \$10.000 pesos mensuales, demostrando una fuerte demanda en el mercado inversionista accesible. Más del 50% de estos nuevos inversores tienen entre 18 y 35 años, lo que muestra una tendencia hacia la digitalización del ahorro y una mayor disposición a experimentar con productos innovadores. (Ualá, 2024)

Existen diversos tipos de inversión, el plazo fijo lidera como una de las opciones más utilizadas. Aun así, la Cámara Argentina de Fondos Comunes de Inversión (CAFCI), en el primer trimestre de 2025, informó que el patrimonio total administrado por FCI creció un 31%, impulsado principalmente por FCI Money Market y bonos soberanos de corto plazo. (CAFCI; 2025). Otra alternativa, utilizada por un público más joven, son las criptomonedas, con un crecimiento exponencial los últimos años, donde se observó que Argentina fue el país con mayor uso de criptomonedas de América Latina en 2024, con casi USD 100.000 millones de inversión. (Infobae, 2025).

## **Análisis Interno**

Se realizará mediante el modelo de la Cadena de Valor que desarrolla Porter, el análisis interno de Naranja X, para identificar aquellas actividades estratégicas que permiten a la empresa agregar valor y obtener una ventaja competitiva.

### *Cadena de valor*

#### *Actividades primarias*

Son las actividades que agregan valor a los servicios financieros de Naranja X.

**Logística interna:** Se refiere a aquellas actividades relacionadas con adquisición, almacenamiento y gestión de recursos tecnológicos y financieros necesarios para operar digitalmente. Incluye contratar proveedores de tecnología, integración de sistemas de seguridad informática y adquisición de licencias de software. Naranja X, trabaja con proveedores nacionales, especialmente Pymes, una de las tareas que se realiza es auditorías y controles de riesgo, para asegurar cumplimiento de estándares de calidad y sostenibilidad.

**Operaciones:** Las mismas se centran en el desarrollo de soluciones digitales para su cliente. Implementa metodologías ágiles para el diseño y mejora de cuentas digitales, herramientas de pago y micro inversiones. A sus principales operaciones, adiciona contratación de seguros o solicitud de préstamos, priorizando la eficiencia operativa. La empresa incorpora la formalización de sus procesos, con el fin de optimizar el uso de recursos, accediendo a la certificación ISO 9001:2000.

**Logística externa:** La misma, incluye todas las actividades necesarias para asegurar que los servicios lleguen a los usuarios de forma rápida, segura y eficiente, desde el acceso a la plataforma digital desde múltiples dispositivos, incluyendo una aplicación móvil optimizada bajo estándares de Progressive Web App (PWA) y plataformas online, hasta proveedores externos de cobranzas e infraestructura tecnológica. Naranja X, combina autogestión digital, con atención personalizada, desarrollando "Sucursales del Futuro", para mejorar la experiencia del cliente en todo el país.

**Marketing:** Orientado a fortalecer su posicionamiento como empresa innovadora y cercana al usuario y sus necesidades. Utiliza canales digitales como redes sociales, plataformas de contenidos y campañas de publicidad online. Se utilizan herramientas de cross-selling, analítica de datos y personalización de promociones, alineadas a las necesidades y comportamientos de los clientes.

**Servicio:** este último componente detalla las actividades relacionadas con mejorar los productos y las experiencias de los clientes. La atención al cliente se apoya en múltiples canales digitales y físicos, priorizando la rapidez en la respuesta al cliente. Se incentiva a una educación financiera, mediante contenidos accesibles, buscando fortalecer la relación con el usuario. La innovación constante en la atención y la escucha activa de las necesidades del cliente, son

necesarias para la mejora continua del servicio.

### *Actividades de apoyo*

Las actividades de apoyo dan por finalizado el análisis en la cadena de valor, aportando a la gestión general de la empresa con el personal adecuado y las inversiones en infraestructura y tecnología necesarias.

Infraestructura de la empresa: Naranja X, cuenta con una infraestructura moderna y tecnológica, que incluye la Casa Central, en La Tablada 451, Centro, Córdoba, y una red de más de 150 sucursales, entre ellas las "Sucursales del Futuro". Están diseñadas para promover la interacción digital y mejorar la experiencia de los clientes, integrando terminales de autogestión, espacios de coworking y áreas de atención personalizada.

Gestión de recursos humanos: La empresa, impulsa un ambiente laboral seguro e inclusivo, desde la gestión de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI), además de enfocarse en la salud, calidad de vida y crecimiento profesional de sus colaboradores. Se fomenta ambientes laborales saludables y utiliza sistemas de feedback 360°, programas de liderazgo ágil y movilidad interna para fortalecer las competencias de sus colaboradores. Además, posee programas de formación técnica y desarrollo de habilidades blandas, y se posiciona como uno de los mejores lugares para trabajar según rankings como Great Place to Work.

Desarrollo de tecnologías: Es estratégico en Naranja X, la constante innovación tecnológica. Se invierte en analítica de datos avanzada, machine learning y desarrollo de plataformas digitales. Conformaron el hub de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio, a través de metodologías ágiles, infraestructura en la nube y la digitalización de procesos críticos.

Compras: El área de compras de Naranja X sigue políticas estrictas de selección de proveedores, privilegiando aquellos que cumplen con criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y transparencia. Se da prioridad a proveedores locales y se promueven prácticas de consumo responsable e inclusivo, seleccionando productos y servicios con valor social o ambiental agregado.

Para finalizar el análisis interno de Naranja X, se hará un relevamiento de Estados Financieros al 31 de diciembre fue una ganancia de \$1.131.710, mostrando un incremento del 159 % en valores homogéneos respecto al ejercicio anterior. El patrimonio neto al finalizar el ejercicio ascendió a \$16.832.693 en valores homogéneos. (Naranja, 2019)

## Marco teórico

La planificación estratégica es una herramienta que guía en las decisiones y permite adaptarse a los entornos cambiantes. Según *Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland* (2012), “una visión estratégica retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”); por lo general, la misión escribe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).” Entender estos elementos, es esencial en la toma de decisiones en un entorno competitivo.

Las organizaciones que deseen mantenerse competitivas en entornos cada vez más inestables y cambiantes, deben analizar una serie de interrogantes. Según *Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland* (2012), cuando una organización está en un proceso de crecimiento, es necesario formularse tres preguntas esenciales: ¿Cuál es nuestra situación actual? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo vamos a llegar? Estas preguntas son esenciales en la administración estratégica y orientan tanto el análisis del entorno, como la definición de objetivos y la elección de acciones concretas para alcanzarlos.

La primera pregunta requiere de un análisis preciso de la situación actual, lo cual evalúa el macroentorno, como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (análisis PESTEL) y del micro entorno competitivo mediante herramientas como el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. El análisis del entorno externo e interno de la organización; la elección de un modelo de negocio y estrategias que alineen las fortalezas y debilidades de una organización con las amenazas y oportunidades del entorno externo, y la adopción de estructuras organizacionales y sistemas de control para implementar las estrategias elegidas de la organización. *Hill y Jones* (2011). La segunda pregunta, apunta a la visión de la organización y su dirección estratégica. El tercer interrogante, representa la “esencia de la administración

estratégica” según *Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland* (2012), la misma implica la selección de una estrategia competitiva adecuada al entorno y capacidades de la organización.

Analizando la estrategia, muchos autores, desarrollaron el concepto de estrategias genéricas, originalmente de Michael Porter, las cuales ofrecen un camino distinto hacia la obtención de ventajas competitivas sostenibles, basadas en la capacidad de generar mayor valor para el cliente o menores costos operativos frente a los competidores. Se mencionan cinco estrategias competitivas: liderazgo en costos, diferenciación, nicho de mercado con liderazgo en costos, nicho de mercado con diferenciación y, mejores costos del proveedor.

Una de las más destacadas es la estrategia de diferenciación, la cual refiere a la manera en que una organización ofrece un producto o servicio percibido como único por los clientes. Esta estrategia busca lograr una ventaja competitiva sostenible a través de la innovación, la calidad, el diseño, la experiencia del usuario o la marca. Para ser eficaz, debe basarse en competencias distintivas difíciles de imitar, y en un conocimiento profundo del cliente y del mercado. Una estrategia de diferenciación amplia “depende de satisfacer las necesidades de los clientes de maneras únicas o de crear nuevas necesidades mediante actividades como la innovación o la publicidad convincente. El objetivo es ofrecer a los clientes algo que los rivales no pueden ofrecer, al menos en términos del grado de satisfacción.” *Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland* (2012).

*Hill y Jones* (2011) sostienen que la diferenciación exitosa permite a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible, cuando los atributos que la distinguen son difíciles de imitar y relevantes para el cliente.

Una herramienta útil en este proceso de planificación estratégica es la matriz de Ansoff, la cual establece estrategias de crecimiento a partir de dos dimensiones: productos y mercados. Las estrategias pueden ser de penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación. El desarrollo de nuevos productos es una estrategia óptima cuando la empresa busca reforzar su posición competitiva sin modificar su mercado actual. Esta estrategia implica la creación o mejora significativa de productos actuales con el fin de satisfacer nuevas necesidades del mercado y mejorar la propuesta de valor frente a la competencia. (*Mintzberg & Quinn*, 2001).

La evaluación del desempeño financiero es una herramienta fundamental para determinar la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos para generar valor. *Hill y Jones (2012)* destacan el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) como uno de los principales indicadores financieros, el mismo permite evaluar qué tan eficazmente se transforma el capital en beneficios económicos, y es esencial para diagnosticar la ventaja competitiva y la sostenibilidad financiera de una empresa en el tiempo.

## **Diagnóstico y conclusiones**

Naranja X, se desarrolla dentro del ecosistema Fintech argentino. Actualmente el mercado atraviesa una etapa de buscar nuevas oportunidades, para destacarse de la competencia y lograr expandir su propuesta de valor. La empresa se posiciona con una marca reconocida a nivel nacional, una amplia cartera de clientes y su respaldo con Grupo Galicia. Actualmente, opera en un entorno macroeconómico y político inestable, con alta inflación, volatilidad cambiaria y una regulación en constante cambio, lo cual representa un desafío para la planificación estratégica a largo plazo.

Tras haber analizado el análisis de situación actual de la empresa Naranja X, apoyado en el análisis PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis interno a través de la Cadena de Valor, se destacan aspectos para presentar una planificación estratégica mediante el desarrollo de una herramienta digital en aplicación de Naranja X de micro inversiones colectivas (NX - Comunidad Inversora).

Analizando el macroentorno, se observa un crecimiento sostenido en los últimos años, en el uso de billeteras virtuales y herramientas digitales de pagos, impulsando un cambio en los hábitos financieros de la sociedad, especialmente en jóvenes. A nivel socio cultural, crece la demanda por soluciones simples, accesibles y que generen valor. Es por este motivo, que se desarrolla la propuesta innovadora de inclusión financiera, como lo es NX – Comunidad Inversora.

En el microentorno, la competencia se encuentra en crecimiento, con empresas que ofrecen servicios idénticos a los de Naranja X, y algunos bancos, los que, al observar el desarrollo

y crecimiento del mercado en análisis, incorporan a su paquete de servicios, la digitalización en muchos de sus procesos. Naranja X cuenta con una infraestructura moderna, procesos eficientes y capacidades tecnológicas avanzadas, además de gestionar con responsabilidad el talento humano, su bienestar y desarrollo profesional.

La propuesta de micro inversiones colectivas se presenta como una estrategia de diferenciación, en un mercado con bajo desarrollo actualmente en el rubro financiero, esto se debe a diversos factores, como la desconfianza, desconocimiento o una percepción de complejidad por parte de los usuarios. Esta nueva herramienta, apunta a jóvenes digitalizados o startups, interesados en generar rendimientos con montos accesibles, desde un entorno confiable y educativo, con intención de invertir de manera conjunta.

Hay una oportunidad concreta de crecimiento mediante el desarrollo de un producto innovador, que no solo amplía su portafolio de productos, además refuerza la inclusión financiera y cercanía con el usuario. Para lograrlo, será necesario garantizar una experiencia digital segura y transparente, y trabajar en la comunicación de una propuesta clara, confiable y con esta nueva propuesta de relacionarse con el dinero y las inversiones. Esto permitirá un diferencial en el rubro, logrando una posición de referente dentro del ecosistema Fintech argentino.

## **Plan de implementación**

### ***Descripción de la propuesta***

A partir del análisis estratégico que se desarrolla sobre Naranja X, se observa una oportunidad en el mundo Fintech para ampliar con una nueva herramienta en la aplicación de Naranja X, enfocado en micro inversiones colectivas. NX - Comunidad Inversora, apunta al creciente interés de los usuarios por alternativas de inversión accesibles y digitales. Este proyecto, plantea el desarrollo de una nueva funcionalidad, que se pueda utilizar dentro de la aplicación de Naranja X, que permite a los usuarios participar de inversiones conjuntas, con montos bajos solicitados para ingresar a la comunidad, de manera 100% digital y de manera segura. Esta acción, permite a la empresa, continuar fortaleciendo su participación en el sector financiero. El desarrollo

de esta propuesta implica la intervención de diversas áreas de la organización, especialmente aquellas vinculadas al desarrollo de producto, experiencia de usuario, ciberseguridad, marketing y financiera. La propuesta ofrece contenido educativo y recursos interactivos que ayuden al usuario a comprender los beneficios y riesgos de cada inversión, fomentando así un entorno de confianza y aprendizaje continuo, además de potenciar la estrategia de diferenciación. Esta nueva herramienta, deberá desarrollarse en coherencia con la misión, visión y valores corporativos de Naranja X, manteniendo su esencia innovadora y su cercanía con el usuario.

Para medir el impacto de esta nueva herramienta, será necesario llevar a cabo diversas evaluaciones, tanto desde una perspectiva monetaria para la empresa, como de fidelizar nuevos usuarios que se sientan atraídos por la inversión. Inicialmente es importante conocer el interés de los clientes sobre esta herramienta, como así también tasa de clientes que ingresen al sitio, y sobre todo aquellos usuarios que se unan a la comunidad de inversión. Se deberá medir la permanencia de los clientes en la aplicación, para analizar el interés inicial sobre esta nueva funcionalidad en una primera instancia, como posteriormente la periodicidad de inversiones, análisis de capitales invertidos, tiempo promedio entre inversiones realizadas y promedio de capital invertido por usuario.

### ***Bases estratégicas***

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

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

*Valores:*

- Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”
- Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”
- Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”

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

Tanto la misión como la visión y los valores de Naranja X se relacionan con el propósito de la propuesta planteada, centrada en la creación de una herramienta digital de micro inversiones colectivas. Esta iniciativa, orientada a promover la inclusión financiera y a brindar oportunidades de inversión accesibles, fortaleciendo el compromiso de la empresa con la innovación, la cercanía con el usuario y desarrollando un nuevo negocio basado en nuevas tecnologías. A partir de la implementación de esta propuesta de valor, se avanza en el cumplimiento de su visión de ser una empresa líder y admirada en el ecosistema Fintech.

### ***Objetivo general***

Lograr que un 10% de la base de usuarios activos de Naranja X utilicen la nueva funcionalidad “NX - Comunidad Inversora” hacia diciembre de 2029, consolidando la propuesta de micro inversiones colectivas, como una nueva herramienta diferenciadora dentro del ecosistema Fintech argentino.

*Justificación:* Frente a la creciente demanda de productos financieros accesibles e innovadores los últimos años, se busca fortalecer su posicionamiento mediante la incorporación de una funcionalidad de micro inversiones colectivas dentro de su aplicación. Considerando la base sólida en su cartera de clientes, y la nula oferta del servicio que se está presentando en la presente propuesta, se estima viable alcanzar un 20% de adopción de esta funcionalidad. Este porcentaje responde al análisis del crecimiento anual compuesto del 15,3% en transacciones digitales desde 2020, sumado al atractivo de un producto diferenciador y educativo, diseñado para un segmento joven, digitalizado y con interés en generar rendimiento con montos accesibles.

### ***Objetivos específicos***

- Contar con una funcionalidad operativa denominada NX - Comunidad Inversora, validada técnicamente y utilizada por al menos 1.000 usuarios activos internos como piloto inicial para diciembre de 2027, con una tasa de error <5% y feedback positivo  $\geq 80\%$ .

*Justificación:* Para utilizar esta herramienta con 1.000 usuarios activos internos, es necesario encontrar una solución tecnológica operativa, intuitiva, segura y atractiva. Este desarrollo representa el punto de partida del proyecto, y debe incorporar el desarrollo de la herramienta, planificación técnica, diseño de la experiencia del usuario, testeo interno, medición semestral de avances de resultados y su posterior seguimiento con análisis en oportunidades de mejora. Esta etapa también incluye el piloto inicial, que servirá para validar la propuesta antes de escalar.

- Aumentar un 5% en nuevos usuarios en la aplicación de Naranja X, con fin de utilizar la función de micro inversiones colectivas para diciembre del 2029, mediante la implementación de una campaña de marketing dirigida al mercado meta.

*Justificación:* Para contribuir al objetivo general planteado con anterioridad, es clave incorporar nuevos clientes con la intención de invertir de forma accesible y digital. Este crecimiento se logrará mediante campañas de marketing específicas, enfocadas en segmentos jóvenes, digitalizados y con interés en productos innovadores. El incremento del 5% en nuevos usuarios, permite un crecimiento escalonado, reforzando el posicionamiento de esta nueva herramienta en el ecosistema Fintech.

- Capacitar al 100% del personal de atención al cliente y gestión de nuevos productos sobre NX - Comunidad Inversora para Junio de 2026, asegurando una nota mínima del 80% en la evaluación y logrando una tasa de resolución efectiva de consultas  $\geq 90\%$  durante los primeros tres meses posteriores a la implementación.

*Justificación:* Capacitar al equipo que estará en contacto con los usuarios asegura respuestas rápidas, asesoramiento confiable y mayor satisfacción del cliente. Esto refuerza la confianza en la nueva herramienta, mejora la experiencia general y facilita la retención de usuarios, además de potenciar el ingreso de nuevos clientes.

### ***Alcance***

En el desarrollo de esta propuesta, se gestiona una planificación estratégica para Naranja X, con el objetivo de crear una nueva funcionalidad a la aplicación actual de Naranja X. La propuesta tendrá alcance a todo cliente activo a la aplicación NX. Si bien se posee una base sólida de clientes y una trayectoria destacada en innovación tecnológica, se apuesta a expandir por medio de esta propuesta de valor a nuevos segmentos de clientes. Esta planificación contempla un horizonte temporal de cinco años, aplicando herramientas de análisis estratégico, con el fin de identificar oportunidades concretas de diferenciación, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo con esta nueva función.

### ***Planes de acción***

Se desarrolla un plan de acción para cada objetivo específico, especificando los recursos utilizados, tanto físicos como económicos, y acciones correspondientes en un periodo de tiempo determinado.

#### ***Plan de acción 1 – Objetivo específico 1***

En el siguiente plan de acción se detalla el desarrollo de la nueva herramienta “NX - Comunidad Inversora” en la aplicación de Naranja X.

DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RRHH	RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	ÁREA				
Análisis y planificación técnica del desarrollo.	jul-25	ago-25	Tecnología	Documento técnico	-	\$950.000,00	Definición de alcance, arquitectura y funcionalidades.
Diseño UX/UI de la herramienta.	ago-25	sep-25	Diseño	-	IT Gustavo Montanelli	\$5.819.472,00	Ver anexo 1
Desarrollo y programación de la herramienta.	sep-25	feb-26	Tecnología	-	IT Gustavo Montanelli	\$19.045.542,00	Ver anexo 2
Testeo técnico y funcional de la herramienta.	feb-26	mar-26	Tecnología	Herramientas de testeo	-	\$5.819.472,00	Pruebas internas + feedback cerrado.
Implementación del piloto con 1.000 usuarios internos.	abr-26	may-26	Marketing	Plataforma Naranja X	-	\$0,00	
Medir los resultados semestralmente.	jun-26	jul-27	Administración	Estadísticas		\$12.662.004,00	
Seguimiento, mejora y documentación para seguimiento.	ago-27	dic-27	Administración	Informes y reportes	-	\$5.275.835,00	Evaluación de resultados y mejoras.

Tabla 1 Fuente: elaboración propia.

### Plan de acción 2 – Objetivo específico 2

Se detalla en el segundo plan de acción la implementación de una campaña de marketing dirigida al mercado meta, con el fin de tener nuevos usuarios en la aplicación de Naranja X.

DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RRHH	RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	ÁREA				
Diseñar la campaña de marketing digital dirigida al público objetivo.	jul-27	dic-27	Comercial	-	Feed Marketing	\$6.331.002,00	Ver anexo 3
Generar contenido promocional para redes sociales y plataformas digitales.	ene-28	mar-28	Comercial	-	Feed Marketing	\$3.230.700,00	Ver anexo 4 (servicio FEED 360°)
Publicar y difundir el contenido en redes sociales, aplicación y web.	abr-28	sep-28	Comercial	-	-	\$2.400.000,00	
Realizar encuestas de percepción y usabilidad.	oct-28	dic-28	Comercial	Google Forms	-	\$3.165.501,00	
Analizar los resultados e implementar ajustes.	ene-29	dic-29	Administración / Marketing	Informes y dashboards	-	\$12.662.004,00	Reporte final + recomendaciones

Tabla 2 Fuente: elaboración propia.

### Plan de acción 3 – Objetivo específico 3

Finalmente, el último plan de acción detalla un programa de capacitación integral, con el fin de optimizar la atención del cliente y gestión de nuevos productos, en el funcionamiento, beneficios y resolución de consultas sobre NX - Comunidad Inversora.

DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RRHH	RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBSERVACIONES
	INICIO	FIN	ÁREA				
Diseñar el programa integral de capacitación (contenidos, objetivos, etc.)	jul-25	ago-25	Administración	Manual y plataforma de contenidos	-	\$4.220.668,00	
Capacitar al personal en funcionamiento, beneficios y consultas frecuentes.	sep-25	oct-25	Atención al cliente	Sala de capacitación	-	\$180.000,00	
Evaluar el conocimiento adquirido mediante examen práctico con nota < 80%.	nov-25	dic-25	Administración / Producto	Plataforma de evaluación (online)	-	\$60.000,00	
Encuestas a clientes sobre resolución de consultas y satisfacción.	ene-26	mar-26	Administración	Encuestas		\$3.165.501,00	Por aplicación luego de resolución de consulta
Presentar informe de resultados a dirección y áreas implicadas.	abr-26	jun-26	Administración	Informe y plataforma de reportes	-	\$3.165.501,00	Entrega de informe final

Tabla 3 Fuente: elaboración propia.



## Presupuesto

PRESUPUESTO						
Plan de acción 1						
Plan de acción	Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones
Análisis y planificación técnica del desarrollo.	Proyecto	Proyecto	1	\$950.000,00	\$950.000,00	Documento técnico, con definición de alcance y funcionalidades.
Diseño UX/UI de la herramienta.	Tercerizado	Proyecto	1	\$5.819.472,00	\$5.819.472,00	IT Gustavo Montanelli
Desarrollo y programación de la herramienta.	Tercerizado	Proyecto	1	\$19.045.542,00	\$19.045.542,00	IT Gustavo Montanelli
Testeo técnico y funcional de la herramienta.	Sueldo	Mes	2	\$2.909.736,00	\$5.819.472,00	Testeo funcional y técnico de la herramienta.
Implementación del piloto con 1.000 usuarios internos.	Implementación interna	-	-	-	\$0,00	Se opera con personal de Naranja X. Sin costos adicionales.
Medir los resultados semestralmente.	Sueldo	Mes	12	\$1.055.167,00	\$12.662.004,00	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Seguimiento, mejora y documentación para seguimiento.	Sueldo	Mes	5	\$1.055.167,00	\$5.275.835,00	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Plan de acción 2						
Plan de acción	Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones
Diseñar la campaña de marketing digital dirigida al público objetivo.	Sueldo	Mes	6	\$1.055.167,00	\$6.331.002,00	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Generar contenido promocional para redes sociales y plataformas digitales.	Tercerizado	Trimestral	3	\$1.076.900,00	\$3.230.700,00	Feed Marketing
Publicar y difundir el contenido en redes sociales, aplicación y web.	Tercerizado	Semestral	6	\$400.000,00	\$2.400.000,00	Feed Marketing
Realizar encuestas de percepción y usabilidad.	Sueldo	Mes	3	\$1.055.167,00	\$3.165.501,00	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Analizar los resultados e implementar ajustes.	Sueldo	Mes	12	\$1.055.167,00	\$12.662.004,00	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Plan de acción 3						
Plan de acción	Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones
Diseñar el programa integral de capacitación (contenidos, objetivos, etc.)	Sueldo	Mes	4	\$1.055.167,00	\$4.220.668,00	2 personas en la actividad. Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Capacitar al personal en funcionamiento, beneficios y consultas frecuentes.	Horas de trabajo	Unidad	30	\$6.000,00	\$180.000,00	Actividad práctica en grupos. Jornadas de capacitación intensiva (5 jornadas de 6 hs).
Evaluar el conocimiento adquirido mediante examen práctico con nota < 80%.	Horas de trabajo	Unidad	10	\$6.000,00	\$60.000,00	-
Encuestas a clientes sobre resolución de consultas y satisfacción.	Sueldo	Mes	3	\$1.055.167,00	\$3.165.501,00	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
Presentar informe de resultados a dirección y áreas implicadas.	Sueldo	Mes	3	\$1.055.167,00	\$3.165.501,00	Sueldo del Convenio Colectivo de Trabajo.
<b>TOTAL PRESUPUESTADO</b>					<b>\$88.153.202,00</b>	

Tabla 5 Fuente:  
elaboración propia.

### *Análisis financiero*

Luego de desarrollar el presupuesto para la nueva funcionalidad operativa denominada NX - Comunidad Inversora dentro de la aplicación de Naranja X, se procede a calcular los indicadores financieros pertinentes para demostrar la rentabilidad del proyecto basados en datos obtenidos del balance publicado por Naranja X en 2025 (ver anexo 3). Se realizó un flujo de caja donde se detallan cinco periodos para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 30.000.000	\$ 36.000.000	\$ 42.000.000	\$ 48.000.000	\$ 54.000.000
COSTO VARIABLE		-\$ 9.000.000	-\$ 10.800.000	-\$ 12.600.000	-\$ 14.400.000	-\$ 16.200.000
COSTOS FIJOS		-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000	-\$ 10.000.000
SUBTOTAL		\$ 11.000.000	\$ 15.200.000	\$ 19.400.000	\$ 23.600.000	\$ 27.800.000
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 3.850.000	\$ 5.320.000	\$ 6.790.000	\$ 8.260.000	\$ 9.730.000
UTILIDAD DESPUÉS DEL IG		\$ 7.150.000	\$ 9.880.000	\$ 12.610.000	\$ 15.340.000	\$ 18.070.000
INVERSIÓN INICIAL	-\$ 88.153.202					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 9.150.000					
FLUJO DE CAJA	-\$ 97.303.202	\$ 7.150.000,00	\$ 9.880.000,00	\$ 12.610.000,00	\$ 15.340.000,00	\$ 18.070.000,00

Tabla 6 Fuente:  
Elaboración propia.

Del Cash Flow anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

VAN	\$ 251.933.873,31
TIR	183%
ROI	984.72%

Tabla 7 Fuente:  
Elaboración propia.

Analizando el Valor Actual Neto (VAN), el cual muestra la rentabilidad de un proyecto una vez recuperada la inversión inicial, se obtiene un excedente de \$251.933.873,31. En términos generales, un proyecto resulta aceptable si el VAN es mayor a cero, ya que esto significa que no solo se recupera el capital invertido, sino que además se alcanza la rentabilidad mínima esperada por el inversor. De esta manera, el resultado obtenido es favorable el proyecto, por lo que debería ser aceptado.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) refleja la rentabilidad del proyecto en forma de porcentaje. Para evaluar su viabilidad, se la compara con la tasa mínima requerida por el inversor, que en este caso se estimó una tasa requerida del 32%. Dado que la TIR es igual a 183%, se concluye que el proyecto es rentable y genera un retorno adicional al esperado.

Finalmente, se evaluó el Retorno sobre la Inversión (ROI), indicador que refleja el beneficio generado en relación con el capital invertido. El resultado es de 984.72%, lo que implica que por cada peso invertido, se generan \$9,85 pesos de ganancia neta. Este valor muestra una alta rentabilidad del proyecto.

Como conclusión, desarrollar una herramienta en la plataforma digital de Naranja X sobre micro inversiones colectivas (NX - Comunidad Inversora), resultaría un proyecto rentable (ver Anexo 4 para profundizar sobre los cálculos realizados para alcanzar dichos resultados).

## Conclusiones y recomendaciones

En base al análisis realizado para Naranja X, se concluye en desarrollar la funcionalidad NX - Comunidad Inversora dentro de su aplicación actual, lo que representa una herramienta con amplia oportunidad innovadora en el ecosistema Fintech. Esta herramienta, enfocada en micro inversiones colectivas, permite aprovechar la estructura existente de la empresa y uso de aplicación ya utilizada de manera masiva por miles de usuarios, y responder a una demanda creciente de productos financieros accesibles y digitales, especialmente por parte de usuarios jóvenes.

El proyecto busca una estrategia de diferenciación, que combina tecnología, inclusión financiera y comunidad, en relación con los valores y la visión institucional de Naranja X. A lo largo del trabajo, se evidenció la importancia de sostener la innovación como un eje central para mantenerse competitivo en un mercado de alta rivalidad, donde las soluciones y propuestas de productos por parte de la competencia se asemejan a la propuesta de NX.

Analizando el entorno y las diversas propuestas actuales de inversión, reflejan una oportunidad para el desarrollo de esta iniciativa: una mayor digitalización financiera, cambios en los hábitos de inversión y una apertura del mercado a propuestas que prioricen la simplicidad y la educación financiera. A nivel interno, se cuenta con la estructura, procesos eficientes y capital humano para llevar a cabo este proyecto que fomente el cambio en nivel inversión en el rubro Fintech.

En términos financieros, el proyecto es rentable. El cálculo de los principales indicadores como, VAN, TIR y ROI, arrojan resultados positivos en análisis. Se proyecta un VAN de \$251.933.873,31, una TIR del 183%, y un ROI de 984,72%, lo cual confirma su viabilidad económica. Con estos resultados, desarrollar esta herramienta, es viable para llevarse a cabo en el horizonte de planeación establecida, cumpliendo con los objetivos que se proponen los diferentes planes de acción.

Será importante acompañar el desarrollo técnico del producto con un plan integral de capacitación al personal, que garantice una atención al cliente, alineada a las características de esta nueva funcionalidad en la aplicación, además de implementar campañas de marketing orientadas al segmento objetivo, que comuniquen con claridad los beneficios de la propuesta y generen confianza en los usuarios.

Es importante realizar un seguimiento sobre el desempeño y avance del proyecto a través

de indicadores financieros y de satisfacción de usuarios, de esta manera ajustando la planificación ante posibles desvíos, como por ejemplo variaciones económicas en inflación o cambios regulatorios por parte del gobierno nacional.

Este proyecto, fortalece el posicionamiento institucional de Naranja X, integrando esta herramienta a todas sus propuestas actuales, reforzando su propuesta como referente de innovación financiera.

## Anexos

### Anexo 1: Presupuesto de diseño UX/UI de la herramienta – IT Gustavo Montanelli

📅 Fecha: 19/09/2025

🕒 Validez: 30 días

## FACTURA

Número: \_\_\_\_\_

Mail: gustavomontanelli@gmail.com

Teléfono: 351 396 3492

Dirección: Rivadavia 30, Centro, CP: 5010

### 📄 DETALLE DE SERVICIOS

Descripción	Cant.	Precio Unit.	Subtotal
<b>Rediseño Integral UX/UI Web/App</b>			
Investigación UX, wireframes, prototipo interactivo, UI completo. Guía estilo UI / Design System básico.	1	\$ 5.819.472	\$ 5.819.472

Subtotal: \$ 5.819.472

**TOTAL: \$ 5.819.472**

### Anexo 2: Presupuesto Desarrollo y programación de la herramienta - IT Gustavo Montanelli

📅 Fecha: 19/09/2025

🕒 Validez: 30 días

## FACTURA

Número: \_\_\_\_\_

Mail: gustavomontanelli@gmail.com

Teléfono: 351 396 3492

Dirección: Rivadavia 30, Centro, CP: 5010

### 📄 DETALLE DE SERVICIOS

Descripción	Cant.	Precio Unit.	Subtotal
<b>Desarrollo Software Empresarial a Medida (Ciclo Completo)</b>			
Análisis, arq, dev, QA, despliegue, soporte. Ágil. Equipo dedicado (opc).	1	\$ 19.045.542	\$ 19.045.542

Subtotal: \$ 19.045.542

**TOTAL: \$ 19.045.542**

## Anexo 3: Presupuesto de Marketing - Feed Marketing

### Feed Marketing

Propuesta de Servicios de Marketing Digital

#### Detalle de Servicios Ofrecidos

Generación de contenido promocional mensual para redes sociales y plataformas digitales (Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn), incluyendo:

- Publicidad gráfica
- Reels
- Historias animadas
- Campañas promocionales temáticas
- Ajustes de segmentación para audiencias personalizadas

#### Duración y Permanencia

Inicio: Julio 2025

Fin: Septiembre 2025 (permanencia mínima 3 meses)

#### Herramientas Utilizadas

Canva Pro, Adobe Creative Suite (Photoshop, Illustrator, Premiere Pro), Meta Business Suite, Creator Studio, Metricool.

#### Administración y Optimización de Contenido

- Planificación de contenidos mensuales adaptados al calendario de marca.
- Redacción publicitaria y diseño gráfico.
- Supervisión de métricas clave y ajuste de piezas según performance.
- Informes mensuales con resultados y recomendaciones.

#### Costo Total de la Propuesta

**AR\$ 890.000 + IVA por mes**

Total para 3 meses: AR\$ 2.670.000 + IVA

*Los valores incluyen la creación de contenido original, publicación en redes, diseño gráfico, planificación y reportes mensuales. No incluye pauta publicitaria (se cotiza aparte según presupuesto de inversión).*

## Anexo 4: Presupuesto de Marketing FEED 360° - Feed Marketing

# Presupuesto Redes + publicidad

Potenciamos tu presencia Online

<b>Cliente:</b> Naranja	<b>Fecha:</b> Jun 28, 2025
-------------------------	----------------------------

Te presentamos nuestros distintos tipos de propuestas

<p><b>STARTER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 historias</li> <li>• 6 piezas para feed (reels, carruseles o placas gráficas)</li> <li>• Redacción de copys</li> <li>• Diseño visual alineado a identidad de marcamn,</li> <li>• Calendarización y entrega lista para publicar</li> <li>• Campaña publicitaria: 1 campaña activa mensual (Meta o Google)</li> <li>• Estrategia + diseño + seguimiento básico</li> <li>• Piezas gráficas y texto para anuncios</li> </ul>
---

*Pensado para marcas que buscan mantener una presencia activa, profesional y ordenada, con una campaña de pauta publicitaria que acompañe estratégicamente.*

<p><b>ESCALA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historias</li> <li>• piezas para feed (reels, carruseles o placas gráficas)</li> <li>• Redacción de copys</li> <li>• Diseño visual alineado a identidad de marca</li> <li>• Calendarización y entrega lista para publicar</li> <li>• Campaña publicitaria: 1 campaña activa mensual (Meta o Google)</li> <li>• Estrategia + diseño + seguimiento básico</li> <li>• Piezas gráficas y texto para anuncios</li> </ul>
---

Plan STARTER:\$280.000

Plan ESCALA:\$350.000

Plan FEED 360:\$400.000

### Forma de pago

- El servicio se abona por adelantado entre el 1 y el 10 de cada mes
- En caso de atraso, podrá aplicarse un recargo, salvo acuerdo previo
- Este es un servicio mensual y se renueva automáticamente salvo aviso previo

La duración del contrato es de 3 meses. Al finalizar este plazo, se evalúa modificación de precios/cambios de estrategia.

20 días previos a finalizar el contrato (3 meses), nos reunimos con el cliente para acordar renovación, tanto de contrato, como de presupuesto.

<p>FEED 360°</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido mensual</li> <li>• Historias, reels y publicaciones a convenir según necesidades y objetivos del mes</li> <li>• Flexibilidad total para adaptar piezas según promociones, lanzamientos u oportunidades</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Servicio de publicidad ilimitada (Meta, Google, etc.)</li> <li>• Campañas a demanda, activaciones estratégicas y optimización continua</li> <li>• Creatividades dinámicas, testeo, escalamiento y soporte constante</li> </ul>
--

*Pensado para marcas que quieren escalar sin límites y con decisiones rápidas.*

### ¿Cómo es la dinámica de trabajo?

Organizamos el trabajo de forma **quincenal**, para mantener una producción ordenada, fluida y efectiva.

✓ Paso a paso:

1. **Inicio del mes: planificación**
  - o Se agenda una reunión (o se coordina por WhatsApp) entre el día 20 y 25 para definir el enfoque del mes entrante.
  - o El cliente puede enviar ideas, propuestas o promociones que desee incluir.
  - o En base a esto, **Feed presenta una planificación de contenidos** (temas, tipos de piezas, enfoque de la pauta, etc.).
2. **Correcciones del cliente: hasta 5 días hábiles**
  - o Una vez enviada la planificación, el cliente tiene hasta **5 días hábiles** para sugerir cambios o hacer ajustes.
  - o Si en ese plazo no hay devoluciones, se da por aprobada automáticamente.
3. **Producción y entrega de piezas: siguientes 5 días hábiles**
  - o Con la planificación aprobada, se diseñan las piezas y se entregan **de forma quincenal**, listas para publicar.
  - o Se incluye **una ronda de revisión** por pieza si el cliente lo necesita.

Si es la **primera vez que trabajamos juntos**, es importante tener en cuenta:

- Una vez firmado el acuerdo y aprobada la planificación, necesitamos un plazo de **hasta 7 días hábiles** para comenzar la entrega de las primeras piezas.
- Este tiempo es necesario para trabajar en la **definición visual y tono de contenido**, ya que al ser un cliente nuevo, nos gusta alinear el diseño con la identidad de la marca de manera correcta
- A partir del segundo mes, teniendo un diseño de contenido aprobado por el cliente, la dinámica se vuelve mucho más ágil y fluida.

**Costo del servicio:**

## Anexo 5: Estados Financieros

[https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/7FDq6GIKursao5lG5on48Z/7da7b6695da696e60bac16d995f2e7dd/TN\\_Estados\\_financieros\\_31.03.25\\_leg.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/7FDq6GIKursao5lG5on48Z/7da7b6695da696e60bac16d995f2e7dd/TN_Estados_financieros_31.03.25_leg.pdf)

**Anexo 6: Cash Flow Proyectado**

[CASH FLOW PROYECTADO](#)

## Bibliografía

Banco Central de la República Argentina. (2024). Obtenido de: <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Avances-en-el-proceso-de-liberalizacion-del-mercado-cambiario.asp>

Banco Central de la República Argentina. (2025). Obtenido de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM2025Abril.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (2025). Obtenido de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM-1T2025.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (2025). Obtenido de: <https://www.bcra.gob.ar>

Argentina. Congreso de la Nación. (1977). Obtenido de: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16015/texact.htm>

Argentina. Congreso de la Nación. (2019). Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27506-329969>

Argentina. Congreso de la Nación. (2008). Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24240-5075>

Banco Central de la República Argentina. (2025). Obtenido de: <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Informe-inclusion-financiera-202402.asp>

Forbes. (2024). Obtenido de: <https://www.forbesargentina.com/negocios/un-ultimo-estudio-revela-crecimiento-ecosistema-fintech-argentina-2024-datos-tendencias-n62388>

Uala. (2024). Obtenido de: <https://www.uala.com.ar/prensa/uala-informe-inversiones-regionales>

El Economista. (2025). Obtenido de: <https://eleconomista.com.ar/tech/el-futuro-fintech-argentinas-4-perfiles-clave-2025-n81699>

Ámbito. (2025). Obtenido de: <https://www.ambito.com/negocios/argentina-encabeza-el-ranking-pagos-billetera-virtual-america-latina-n6133248>

Tarjeta Naranja S.A.U. (2024). Obtenido de: [https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/47pFUUFpItEQMNzWuRqerB/e78a4be594e485cec769fbf993f826a6/TN\\_31\\_12\\_24\\_completo.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/47pFUUFpItEQMNzWuRqerB/e78a4be594e485cec769fbf993f826a6/TN_31_12_24_completo.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Infonegocios. (2024). Obtenido de: [https://infonegocios.info/y-ademas/naranja-x-otorgo-mas-de-3-millones-de-prestamos-por-120-billones-y-logro-un-crecimiento-del-280-respecto-al-ano-anterior?utm\\_source=chatgpt.com](https://infonegocios.info/y-ademas/naranja-x-otorgo-mas-de-3-millones-de-prestamos-por-120-billones-y-logro-un-crecimiento-del-280-respecto-al-ano-anterior?utm_source=chatgpt.com)

Naranja X. (2019). Obtenido de:

<https://bit.ly/3h9ufBO>

*Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). Administración estratégica: Teoría y caos. México D.F: Mc Graw Hill Education. Obtenido de:*

<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-Peteraf-Gamble-y-Strickland.pdf>

MDZ, 2025. Obtenido de:

[https://www.mdzol.com/sociedad/2025/3/28/las-empresas-aumentan-inversion-en-ciberseguridad-ante-el-avance-de-las-amenazas-digitales-1197824-amp.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mdzol.com/sociedad/2025/3/28/las-empresas-aumentan-inversion-en-ciberseguridad-ante-el-avance-de-las-amenazas-digitales-1197824-amp.html?utm_source=chatgpt.com)

Ualá, 2024. Obtenido de: <https://www.uala.com.ar/prensa/uala-informe-inversiones-regional>

CAFCI; 2025: Obtenido de:

<https://www.cafci.org.ar/>

Infobae, 2025: Obtenido de:

<https://www.infobae.com/economia/2025/02/17/la-argentina-fue-el-pais-con-mayor-uso-de-criptomonedas-de-america-latina-en-2024-con-casi-usd-100000-millones-de-inversion/>

*Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). Administración estratégica: un enfoque integral.*

Cengage Learning.

*Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). El proceso estratégico.* México: Karen Bernhaut.

Obtenido de:

file:///C:/Users/DELL/Downloads/toaz.info-el-proceso-estrategico-conceptos-contextos-y-caos-henry-mintzbergpdf- pr\_88e96a626d6a7cb8d355dd546c003b2e.pdf

Naranja X, 2019: Obtenido de:

[https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bymna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja - Reporte de Sustentabilidad 2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bymna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)