



Seminario Final de Administración

Título: “Naranja Gaming: estrategia de gamificación educativa para la diferenciación competitiva en el sector de servicios financieros digitales argentino”

Alumno: Franco Sanuni

DNI: 44.359.405

Legajo: VADM034260

Carrera: LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Profesora: Patricia Alejandra Barron

Año: 2025

Resumen

Esta planificación estratégica analiza la situación competitiva de Tarjeta Naranja en el sector de servicios financieros digitales argentino. El análisis PESTEL revela un macroentorno complejo con inflación del 118,8% y educación financiera deficiente (puesto 37 de 39 según CAF). Las Cinco Fuerzas de Porter confirman un mercado en "océano rojo" con alta rivalidad y barreras de entrada reducidas. La Cadena de Valor identifica las fortalezas de Naranja en cultura organizacional y capacidad de adaptación. El marco teórico sustenta la propuesta en estrategias de océano azul, validando que la gamificación aumenta la retención de usuarios en 75% según casos como Revolut. El diagnóstico determina que Naranja debe diferenciarse para evitar quedar entre lo tradicional y lo digital. La propuesta "Naranja Gaming" busca crear un espacio no disputado incorporando gamificación educativa en Naranja X, dirigida a captar 800.000 usuarios en 3 años e incrementar la facturación en un 20%, con el fin de posicionar a Naranja como pionera en educación financiera gamificada en Argentina.

Palabras clave: gamificación, servicios financieros digitales, estrategia océano azul, educación financiera

Abstract

This strategic planning analyzes the competitive situation of Tarjeta Naranja in Argentina's digital financial services sector. PESTEL analysis reveals a complex macro-environment with 118.8% inflation and poor financial education (37th of 39 countries per CAF). Porter's Five Forces confirm a "red ocean" market with high rivalry and reduced entry barriers. Value Chain analysis identifies Naranja's strengths in organizational culture and adaptation capacity. The theoretical framework supports the proposal on blue ocean strategies, validating that gamification increases user retention by 75% according to cases like Revolut. Diagnosis determines Naranja must differentiate to avoid positioning between traditional and digital approaches. The "Naranja Gaming" proposal seeks to create an undisputed space by incorporating educational gamification in Naranja X, aimed at capturing 800,000 users in 3 years and increasing revenue by 20%, with the objective of positioning Naranja as a pioneer in gamified financial education in Argentina.

Keywords: gamification, digital financial services, blue ocean strategy, financial education

Índice de Contenido

Introducción.....	4
Análisis Situacional.....	6
Macro entorno: PESTEL.....	6
Microentorno: 5 FUERZAS DE PORTER.....	9
Análisis de Mercado:	13
Análisis interno: CADENA DE VALOR.....	15
Marco teórico.....	20
Diagnóstico.....	22
Propuesta de aplicación.....	24
Descripción de la propuesta.....	24
Objetivos.....	25
Planes de acción	29
Presupuesto	32
Análisis financiero	33
Conclusiones y recomendaciones.....	35
Bibliografía.....	37
Anexos.....	43

Introducción

Marco de referencia institucional

La empresa a analizar a continuación será Tarjeta Naranja, una de las instituciones líderes del sector de servicios financieros digitales en Argentina. Naranja, quién está vinculada al Banco Galicia, se especializa en servicios de crédito al consumo y soluciones digitales de pago. A partir de que David Ruda y Gerardo Asrin la fundaron en 1985, la empresa cordobesa desarrolló un gran posicionamiento en el mercado nacional, sobre todo en el interior del país donde cuenta con más de 200 sucursales funcionando como espacios de asesoramiento híbrido. Su trayectoria como organización se caracteriza por enfocarse en la accesibilidad financiera para la población argentina, principalmente para la clase media (personas en relación de dependencia o autónomos). En sus últimos años, Tarjeta Naranja experimentó una gran transformación digital que involucró el desarrollo de Naranja X, una plataforma que integra múltiples servicios financieros como pagos con QR, préstamos online, transferencias bancarias y cargas de saldo. Todo esto con el objetivo de adaptarse al cambiante mercado actual y captar un público más joven que demanda soluciones integrales, ágiles y de mayor accesibilidad.

Breve descripción de la problemática

La Argentina hoy en día atraviesa grandes cambios políticos y económicos que terminan impactando en la sociedad, quienes han tenido que cambiar sus hábitos de consumo. Esto, sumado a la acelerada digitalización y la aparición de nuevos competidores, genera que el sector financiero experimente una transformación significativa. Profundizando en la situación económica del país, se observa una inflación anual del 118,8% en 2024 y un cambio de gobierno reciente que propone generar cambios frente al dólar, lo cual termina generando que las personas busquen alternativas financieras para resguardarse de la alta inflación y la devaluación del peso. A su vez, respecto al grado de educación financiera en el país, Argentina se ubica en el puesto 37 de 39 según la CAF, generando un desafío extra para las organizaciones para captar nuevos clientes. A este contexto falta sumarle la gran competencia de Fintech y billeteras virtuales que enfrenta Tarjeta Naranja, como por ejemplo: Mercado Pago, Ualá, Brubank, Lemon, Cocos Capital, entre otras. Estos competidores han logrado

captar una gran cantidad de usuarios ofreciendo productos financieros que se centran en la experiencia del usuario, teniendo menores costos operativos y un enfoque 100% digital. La tarea para Tarjeta Naranja es mantener su posicionamiento histórico en todo el país, mientras logra seguir siendo competitivo en un sector donde las barreras de entrada disminuyeron y el cliente se ha vuelto más exigente que nunca.

En este contexto de alta competencia y baja educación financiera, surge la gamificación como una estrategia innovadora que está transformando el sector financiero global. Empresas como Revolut, CRED y Monobank han demostrado que la incorporación de elementos lúdicos en servicios financieros puede aumentar la retención de usuarios en un 75% y mejorar el engagement hasta 2.5 veces. La gamificación no solo hace más atractiva la experiencia del usuario, sino que también facilita la educación financiera a través del aprendizaje interactivo, abordando directamente la problemática de conocimiento financiero que enfrenta Argentina.

Resumen de antecedentes

Tarjeta Naranja es su propio caso e historia de cómo hay que evolucionar. Gracias a Naranja X pudo dejar de ser una tarjeta de crédito tradicional a transformarse en una fintech integral, logrando que más de 5 millones de usuarios interactúen con sus servicios digitales que incluyen tarjetas, préstamos, seguros y soluciones de cobro. Esto refleja claramente cómo la tendencia del sector apunta a plataformas integrales que respondan las necesidades cambiantes de los consumidores.

A nivel global, la gamificación en servicios financieros ha demostrado resultados extraordinarios. Revolut (Reino Unido) utiliza sistemas de recompensas y tablas de clasificación que han ayudado a captar más de 30 millones de usuarios (TheFlyy, 2024), demostrando que los usuarios que interactúan con funciones gamificadas tienen 2.5 veces más probabilidades de mantenerse activos (Mambo.io, 2024). Este caso valida que la gamificación es un recurso que fintechs líderes ya están utilizando para mejorar la retención de usuarios y combatir la baja fidelidad en mercados competitivos.

Por otro lado, uno de los grandes referentes de Argentina y del sector latinoamericano es Mercado Pago, quien ha llegado a tener 56 millones de usuarios activos. En Argentina, no tener Mercado Pago para pagar o cobrar se ha vuelto algo inusual entre la sociedad.

Relevancia del caso

El siguiente análisis de la empresa Tarjeta Naranja se enfoca en el ecosistema de servicios financieros digitales de Argentina, que comprende tanto actores financieros tradicionales en proceso de digitalización (como Tarjeta Naranja) como fintech nativas digitales (Ualá, Mercado Pago). Esto resulta relevante por las siguientes cuestiones. En primer lugar, se realizará un análisis PESTEL para entender el macroentorno en el que operan las empresas financieras digitales argentinas, en el cual se profundizará en 6 aspectos fundamentales que nos situarán en el contexto adecuado para reflexionar acerca de la situación país. En segundo lugar, la investigación continúa con un análisis bajo las Cinco Fuerzas de Porter para conocer el microentorno y luego con la Cadena de Valor para el análisis interno de Tarjeta Naranja. Estos análisis servirán para cualquier empresa del sector de servicios financieros digitales porque sitúa el caso de una empresa con años de trayectoria, que se viene adaptando constantemente y aún así, debe seguir adaptándose dadas las reglas del juego. Sin lugar a dudas, el mayor provecho lo puede sacar alguien que trabaje para Tarjeta Naranja. Y por último, este caso es relevante ya que la incorporación de gamificación educativa representa una oportunidad de crear un 'océano azul' en el mercado argentino, donde ninguna fintech del país ha implementado una estrategia integral de educación financiera gamificada. El sector financiero digital se encuentra en un gran océano rojo, lleno de competidores, y solo aquellos que logren diferenciarse, podrán continuar su crecimiento y posicionarse como líderes indiscutidos.

Análisis situacional

Macro entorno - PESTEL:

Para comenzar a analizar el macroentorno de la empresa Tarjeta Naranja se hará uso de la herramienta PESTEL, la cual permitirá hacer un análisis de 6 variables que terminan afectando a la organización. Estos factores son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales; a través de los cuales se podrá comprender el contexto en el cual opera la empresa. Todo esto con el fin de detectar posibles amenazas y anticipar oportunidades de crecimiento.

Factores Políticos

El entorno político argentino viene de un cambio muy grande en los últimos años con la asunción a presidente de Javier Milei. En su gobierno se están impulsando muchas reformas estructurales, dentro de las cuales podemos mencionar la liberación parcial del mercado cambiario, la disolución de la AFIP en pos del nacimiento de ARCA y nuevas reglas fiscales. Esto generó un gran impacto en la sociedad, donde a algunas personas les genera cierta incertidumbre, mientras otras lo ven como una señal de mayor apertura hacia el largo plazo.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2025) cumple un papel fundamental en la regulación del sistema financiero. Se encarga de establecer límites a las tasas de interés, promueve la bancarización y ajusta normas operativas. A esto se le suma el nuevo acuerdo firmado con el FMI por USD 20.000 millones, que justifica y fortalece aún más el rol central que tiene el BCRA como institución que estabiliza al país.

Factores Económicos

Al hablar de economía en la Argentina la primera palabra que aparece es “inflación”. En este país la inflación es un tema muy complejo por sus altos números año tras año. La inflación anual alcanzó el 118,8% en 2024 (INDEC, 2025), siendo un poco mejor comparada con los años anteriores. Retomando el protagonismo del BCRA, el mismo redujo la tasa de interés de referencia al 29% nominal anual a comienzos del 2025, en la búsqueda de estimular el consumo y el crédito. A su vez, un punto que refleja una mejora en la confianza de inversores nacionales como internacionales, es la reducción del riesgo país de 1.900 a 659 puntos básicos al cierre del 2024 (La Nación, 2025).

Factores Sociales

En los últimos años se registró un aumento constante de pobreza en Argentina, llegando al pico registrado en 2024 de un 52,9% en el primer semestre del año 2024. Posteriormente, según el Gobierno de la Nación, la pobreza se ubicó en un 38,1% (INDEC, 2025) hacia finales del mismo año. Esto se puede ver como un punto positivo y de mejora, sin embargo se cuestiona si realmente es así, ya que esos porcentajes no se trasladan a la realidad de los argentinos. Según las palabras del economista Alfredo Serrano Mancilla, Argentina está

experimentando "una gran transformación estructural en su patrón de distribución del ingreso. La clase media va desapareciendo a gran velocidad y hay una gran montaña de la ciudadanía que está en torno a la pobreza, los 'casi pobres'".

Uno de los puntos a mencionar es que en el último año el 4,08% de la población accedió por primera vez a un producto financiero. Este dato nos lleva a un dato no tan positivo para el país, que es su bajo nivel de educación financiera. Argentina se ubicó en el puesto 37 de 39 países evaluados por la CAF (CAF, 2024), con una calificación de 11,5 puntos, lo que pone en evidencia la necesidad de fortalecer programas educativos y de capacitación financiera para todas las edades y niveles sociales.

Factores Tecnológicos

Uno de los principales motores de crecimiento del sistema financiero argentino es el desarrollo tecnológico. Se puede ver que año tras año existen mayores cambios y actualizaciones en los países de primer mundo quienes siempre llevan la delantera. Esto impacta en el sector financiero y bancario, ya que se convierte en una cultura del que no se adapta, muere. La proliferación de fintechs, billeteras virtuales y apps móviles ha transformado la manera en que los usuarios acceden a servicios financieros. Hoy en día tenemos herramientas como la inteligencia artificial, el Big Data y los algoritmos de aprendizaje automático permiten una mayor personalización de los productos y eficiencia operativa. Según la Encuesta de Empleo Fintech realizada por la Cámara Argentina Fintech, a fines de 2023, las empresas del rubro financiero empleaban a 34.450 personas, representando un incremento del 9,9% en la cantidad de puestos con relación al 2022.

Factores Ecológicos

El cuidado del medio ambiente y el sistema ecológico es un factor que cada vez más empresas lo tienen en cuenta al momento de operar. Sobre todo en el sector financiero argentino ha estado cobrando relevancia en los últimos años. Las organizaciones se encuentran bajo la presión para adoptar criterios ESG (ambientales, sociales y de

gobernanza), con el foco de promover la creación de productos financieros verdes y el reporte de prácticas sostenibles (Entrepreneur, 2024).

Como punto a favor de la ecología, la digitalización de procesos y la adopción de esquemas de trabajo remoto han permitido reducir el impacto ambiental de las operaciones financieras tradicionales.

Factores Legales

Al hablar del marco regulatorio argentino nos adentramos en un sistema complejo, amplio y dinámico. Las organizaciones, sobre todo las financieras, deben cumplir con normas estrictas de transparencia, protección de datos y prevención de lavado de activos.

Hoy en día, la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales se encuentra en proceso de actualización para alinearse a estándares internacionales como el GDPR europeo (Argentina.gob.ar, 2025). Esta regulación implica una mayor exigencia de cara a las empresas con el objetivo de mejorar el trato de la información personal de los usuarios.

Finalizando con el análisis PESTEL, podemos decir que el sector financiero argentino se encuentra en un entorno complejo y cambiante, afrontando una gran transformación política por su reciente cambio de gobierno, avances tecnológicos acelerados, una economía en proceso de estabilización y una sociedad donde la pobreza pareciera disminuir, aunque dejando sus dudas. Estos factores combinados con un bajo nivel de educación financiera, mayor presencia ecológica y regulaciones más estrictas, plantean el desafío de innovar constantemente sin descuidar la inclusión y la confianza del cliente.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Para evaluar la intensidad de la competencia del ecosistema de servicios financieros digitales de Argentina se recurrirá a la herramienta de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. La misma es de suma utilidad para identificar el atractivo del mercado y los factores que influyen en la rentabilidad de las empresas. Las variables a analizar son: la amenaza de

nuevos entrantes, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

1. Amenaza de nuevos entrantes – Alta

Año tras año se suman nuevas empresas al sector financiero digital argentino, y ahora más que nunca con el auge de las famosas fintech. Estas empresas, al contrario de los bancos tradicionales, operan con estructuras más livianas, menores costos fijos y una alta capacidad de innovación, lo que les permite competir con agilidad y rapidez.

Las barreras de entrada tradicionales (exigencias de capital, licencias, sucursales físicas) han perdido fuerza, siendo posible lanzar aplicaciones de servicios financieros con costos moderados. Sin embargo, persisten desafíos importantes como la construcción de confianza del cliente, el cumplimiento regulatorio con BCRA y UIF, y el acceso a alianzas estratégicas con emisores de tarjetas y redes de pago.

La entrada técnica al mercado es accesible, pero el posicionamiento y diferenciación requieren mayor esfuerzo. Nuevas fintechs como Ualá, Lemon y otras ofrecen productos similares a los bancarios sin las estructuras tradicionales (Cámara Argentina Fintech, 2024).

2. Poder de negociación de los clientes – Medio/Alto

Hoy más que nunca para que una empresa se debe tener al cliente en el centro, y los mismos exigen cada vez más autonomía. El cliente quiere poder controlar su dinero y finanzas sin tener que depender de nadie. Existen muchas opciones para eso, tales como bancos, cooperativas, apps de inversión, billeteras digitales, criptomonedas y más.

El cliente de hoy busca inmediatez, personalización y autogestión. Y esto es aún más notorio si vemos a los jóvenes, quienes quieren operar todo desde su celular sin ningún tipo de burocracia. Esto termina obligando a las organizaciones a competir más allá del producto financiero, porque lo que antes era su diferencial, hoy se volvió la norma para cualquier empresa.

Sin embargo, hay un tema importante a mencionar relacionado a la educación financiera de la población, ya que los sectores con menos ingresos o bajo acceso a esta información podrían quedar excluidos. El crecimiento de la bancarización de la población va en aumento (+4,08% en 2024) (INDEC, 2025) por lo que la educación y enseñanza se podría volver un diferencial para estas empresas. Todo apunta a que el foco de las entidades tiene que estar en diseñar experiencias digitales simples, transparentes y centradas en el usuario, ya que la fidelidad tradicional ha sido reemplazada por una lógica más utilitaria y comparativa.

3. Poder de negociación de los proveedores – Medio

Los proveedores de este tipo de empresa no son los insumos físicos ni tangibles, sino cuestiones tecnológicas, regulatorias y redes de pago. Hay 4 proveedores con los que están empresas deberían contar:

1. Empresas procesadoras de pagos: Prisma, First Data, entre otras.
2. Marcas internacionales de tarjetas: Visa, Mastercard, Amex.
3. Proveedores tecnológicos: plataformas de ciberseguridad, softwares bancarios, servicios en la nube.
4. Red de comercios adheridos: actúan como socios estratégicos en programas de fidelización.

Salvo que seas una empresa muy grande, los costos de cambio, la especialización de cada uno o bien, la dependencia operativa, podrían limitar el poder negociador que tienen con sus proveedores. Por eso es muy importante construir relaciones a largo plazo con cada uno de ellos, para poder generar buenos acuerdos y estabilidad operativa.

4. Amenaza de productos sustitutos – Alta

La introducción nuevos productos al mercado financiero se ha vuelto una constante. Cada empresa dedica tiempo y esfuerzos para analizar que nuevo producto puede sacar al mercado o cómo mejorar el que ya tienen para que más personas lo utilicen. Por mencionar

algunos de ellos, están las billeteras digitales como Mercado Pago o Modo. También se encuentran las apps de pago, débito automático y transferencias inmediatas que reemplazan las tarjetas físicas. A su vez también están los préstamos P2P, microcréditos digitales y plataformas de crédito informal. Y por último, están las criptomonedas y stablecoins, que varias personas las utilizan como resguardo de valor frente a la inflación o como forma de pago.

El crecimiento del ecosistema fintech en Argentina se ha hecho notar, con más de 300 empresas activas en el sector en 2024 (Cámara Argentina Fintech, 2024). La aparición de estos productos sustitutos otorgan más agilidad, menos costos, una mejor experiencia digital y lo que hoy todas las personas quieren, disponibilidad las 24 horas los 7 días de la semana.

Los hábitos de consumo financiero han cambiado, obligando a las empresas tradicionales a reestructurar su propuesta de valor para no quedarse atrás frente a otras más innovadoras y flexibles.

5. Rivalidad entre competidores existentes – Alta

La rivalidad en el sector de servicios financieros digitales de la Argentina es alta. Al existir tantas opciones para el cliente, las empresas deben estar siempre a la vanguardia, analizando qué hacen tus competidores directos e indirectos y adaptándose, porque sino lo haces, lo más probable es que tu cliente termine probando con otra empresa.

Por un lado tenemos los bancos nacionales e internacionales como Banco Galicia, Santander, BBVA, Banco Nación, HSBC. Luego se encuentran las Fintechs como Ualá, Brubank, Cocos, Lemon, Belo, Reba, Wilobank, Openbank. Luego están las llamadas Super Apps y billeteras, como Mercado Pago (el líder indiscutido de QR y usuarios) y MODO (una plataforma de alianzas de bancos). Por último se encuentran algunos actores no tradicionales como Carrefour, Cencosud, Claro Pay, entre otros que exploran servicios financieros integrados a sus modelos de negocio. Hoy en día, las fintechs se convirtieron en una amenaza clara para los actores tradicionales del sector, ya que han captado más de 7 millones de usuarios activos en el país (Cámara Argentina Fintech, 2024).

A nivel global, ya existen fintechs que obtuvieron una gran ventaja competitiva a través de la gamificación. Esto genera que se relacione la experiencia financiera con el entretenimiento. Algunas de las empresas destacadas son:

- Revolut (Reino Unido): utiliza sistemas de recompensas y tablas de clasificación incentivando el ahorro y una competencia sana.
- Monobank (Ucrania): en su app se usan insignias y logros que se desbloquean cuando cumples acciones financieras concretas, como puede ser pagar a tiempo.
- CRED (India): se centra en la gamificación con el pago de facturas. Si pagas de forma puntual te ofrecen recompensas y acceso a experiencias exclusivas.

Estos casos validan que la gamificación es un recurso que fintechs líderes ya están utilizando para mejorar la retención de usuarios, aumentar el compromiso diario y combatir la baja fidelidad de los clientes en un mercado cada vez más homogéneo. Existen estudios que demuestran que el mercado global de gamificación pasará de US 9 000 M en 2020 a US 30 700 M en 2025, con un crecimiento anual del 27,4 % (Global Fintech Series, 2024). Esto genera que la lealtad del cliente vale 10 veces más que una compra única, y los usuarios gamificados tienen 2.5 veces más probabilidades de mantenerse activos según Revolut (Netguru, 2025).

Para concluir este análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el entorno revela un mercado sumamente competitivo donde las barreras de entrada han disminuido, los clientes son más exigentes y la rivalidad está a flor de piel. Para mantener el posicionamiento, las empresas deben priorizar la innovación y el foco en el cliente.

Análisis de mercado

La empresa Tarjeta Naranja se encuentra en el sector de servicios financieros digitales argentino, en el segmento de servicios de créditos al consumo, especializándose en soluciones digitales de pago y el mercado de tarjetas de crédito. A partir de varios factores como el avance tecnológico, el crecimiento de las Fintechs y los cambios en los hábitos de la población acerca al consumo financiero, este mercado experimentó una transformación significativa.

La economía digital argentina tuvo un crecimiento significativo durante el 2024, con más de 3 millones de personas que abrieron su primera billetera virtual y otras 500 mil personas que accedieron por primera vez a una cuenta bancaria. Esto representa un crecimiento del 11% comparado con el año 2023, reflejando una aceleración en la adopción de servicios financieros digitales en el país. Esto nos muestra un cambio generacional ya que el 87% son jóvenes que pertenecen a la generación Z, los cuales buscan soluciones financieras ágiles y accesibles (Cámara Argentina Fintech, 2024).

Tarjeta Naranja se posiciona como un actor relevante ya que en 2024 logró unos ingresos totales de \$1.714.908.287 miles de pesos, captando 727.904 nuevos usuarios, lo que representa un crecimiento del 21% en su base de clientes (Tarjeta Naranja, 2025).

Si bien el mercado argentino ha experimentado un crecimiento digital acelerado, existe una oportunidad no explotada en la gamificación aplicada a servicios financieros digitales. Hoy en Argentina las iniciativas hacia la gamificación son básicas, limitándose solo a sistemas de puntos simples o descuentos por uso. Si miramos el mercado a nivel mundial, existen empresas como Revolut, CRED o Monobank que lideran con propuestas gamificadas integrales. El mercado global de gamificación fue valorado en USD 43 mil millones en 2024 y se proyecta que alcance USD 172.4 mil millones para 2030, creciendo a una tasa anual del 26.1% (ResearchAndMarkets, 2025), validando que esta tendencia no es temporal sino estructural y representa una oportunidad de crecimiento exponencial.

Estos casos internacionales validan que la gamificación es un recurso que fintechs líderes ya están utilizando para mejorar la retención de usuarios, aumentar el compromiso diario y combatir la baja fidelidad de los clientes en un mercado cada vez más homogéneo.

Según investigaciones de la industria, usuarios que interactúan con las apps gamificadas son 2.5 veces más propensos a mantenerse activos (TheFlyy, 2024), mientras que apps como CRED han logrado captar 13 millones de usuarios activos mensuales aprovechando elementos de gamificación como sistemas de puntos y recompensas (Business Standard, 2024).

Esta brecha representa una oportunidad estratégica, especialmente considerando los beneficios validados que presenta la gamificación en las fintech. La incorporación de elementos lúdicos en servicios financieros ha demostrado impactos medibles y significativos en tres áreas claves:

- Educación Financiera: Los juegos y desafíos ayudan a los usuarios a comprender conceptos financieros complejos de manera sencilla y atractiva. La Universidad de Colorado (2024) evidenció que incorporar elementos lúdicos al proceso de aprendizaje incrementa un 40% la motivación y mejora la retención del contenido, superando en más del 90% a los métodos convencionales.

- Fomento de Hábitos Saludables: Al establecer metas y recompensas, se incentiva a los usuarios a ahorrar, invertir y gastar de manera responsable. La investigación del Banco de la Reserva Federal de Boston muestra que los usuarios de aplicaciones gamificadas como SavingsQuest ahorran 25% más que los usuarios tradicionales, mientras que casos como Monzo reportan aumentos del 30% en comportamientos de ahorro (Federal Reserve Bank of Boston, 2017).

- Retención de Usuarios: Las experiencias gamificadas aumentan significativamente la lealtad del cliente y reducen la tasa de abandono de aplicaciones financieras. Estudios del Instituto de Investigación de América demuestran que el entrenamiento gamificado genera tasas de retención 75% mayores comparado con métodos tradicionales, mientras que plataformas de e-learning reportan aumentos del 60% en tasas de finalización de cursos tras implementar gamificación (Psico-Smart, 2024).

Análisis interno - Cadena de valor

Para realizar el análisis interno de una empresa como Tarjeta Naranja es fundamental hacerlo con una herramienta apropiada como lo es la Cadena de Valor. Se profundizará en las actividades internas de la empresa para identificar cómo contribuyen al valor final del producto financiero y servicio al cliente. Primero se analizarán las actividades primarias y luego las secundarias.

1. Logística Interna

Tarjeta Naranja opera con una infraestructura tecnológica robusta que procesa las operaciones de más de 10 millones de tarjetas habilitadas y gestiona las transacciones de 2.7 millones de usuarios activos en Naranja X. Su sistema centralizado integra datos de comportamiento crediticio, patrones de gasto y scoring de riesgo en tiempo real. La empresa

cuenta con dos centros de desarrollo tecnológico estratégicamente ubicados en Córdoba (sede principal) y Buenos Aires, lo que le permite mantener operaciones 24/7 y redundancia operativa. Esta infraestructura dual facilita el procesamiento de más de \$3.000 millones en préstamos mensuales y el manejo de transacciones de su ecosistema digital. La gestión de datos se apoya en sistemas integrados con el BCRA, centrales de riesgo y redes internacionales como Visa y Mastercard, permitiendo análisis predictivo y personalización de productos en tiempo real.

2. Operaciones

Esta es una de las principales tareas de la empresa, las operaciones lo son todo. Gracias a su app Naranja X, pudieron consolidar sus múltiples servicios en una misma plataforma, donde integraron funcionalidades como pagos QR, préstamos online, transferencias y carga de saldo.

Las operaciones tecnológicas de Tarjeta Naranja se centran en el desarrollo continuo de Naranja X, su ecosistema digital lanzado en septiembre de 2019. La plataforma evolucionó de un equipo inicial de 15 personas a más de 150 desarrolladores especializados, demostrando que tiene una gran capacidad para crecer a lo largo del tiempo.

3. Logística Externa

Tarjeta Naranja mantiene una estrategia de distribución omnicanal única en el mercado argentino, operando más de 150 sucursales físicas distribuidas estratégicamente en todo el país y más de 200.000 comercios adheridos. Estas sucursales funcionan como "espacios de asesoramiento híbrido" que combinan atención presencial con herramientas digitales. La plataforma Naranja X tiene cobertura nacional y está optimizada para dispositivos de diferentes gamas, considerando el perfil socioeconómico diverso de su base de clientes. Esta estrategia dual permite a Naranja captar tanto usuarios tradicionales que valoran la atención presencial como nativos digitales que prefieren soluciones 100% online, maximizando su alcance de mercado.

4. Marketing y Ventas

Tarjeta Naranja ha logrado un posicionamiento distintivo en el mercado financiero argentino gracias a una estrategia de marketing omnicanal que prioriza la cercanía y la conversación con el cliente. Un caso destacado fue su campaña durante el Mundial de Fútbol en Twitter/X, transformando su participación de pasiva a activa con contenido en tiempo real, generando 8% de alcance incremental y siendo 2,3 veces más eficiente que la TV para generar impacto (Merca2.0, 2022).

La empresa cuenta con especialistas en marketing digital, domina herramientas como Meta Ads y Google Ads, con experiencia probada en marketing automation y segmentación avanzada. La experiencia en campañas digitales en tiempo real y contenido interactivo demuestra la agilidad del equipo de marketing para adaptarse a tendencias emergentes y crear experiencias memorables para los usuarios, especialmente considerando que el 76% de sus empleados pertenece a la Generación Y.

5. Servicio Postventa

Este es uno de los pilares diferenciadores de Naranja, su atención postventa. La empresa opera un sistema de atención al cliente multicanal que incluye más de 150 sucursales físicas distribuidas nacionalmente, líneas telefónicas especializadas para clientes y comercios, y herramientas digitales integradas en la app Naranja X. El ecosistema de atención combina canales tradicionales (atención presencial y telefónica) con herramientas digitales avanzadas como chat integrado en la aplicación, centro de ayuda digital, y un modelo híbrido que permite tanto autogestión como asesoramiento personalizado. La empresa mantiene sistemas de encuestas de satisfacción y feedback en tiempo real, reflejando su compromiso con la mejora continua de la experiencia del cliente.

Actividades de Apoyo

1. Infraestructura de la Empresa

Tarjeta Naranja cuenta con el respaldo estratégico del Banco Galicia como socio principal, lo que le proporciona solidez financiera y acceso a infraestructura bancaria establecida. Esta alianza permite aprovechar sinergias operativas y escalas mayores para inversiones tecnológicas. La empresa mantiene una estructura financiera robusta que le permite procesar más de \$3.000 millones en préstamos mensuales y operar un stock promedio de más de 2 millones de pólizas de seguros y asistencias. Su infraestructura tecnológica distribuida en dos centros de desarrollo garantiza continuidad operativa y capacidad de crecimiento, mientras que su red de más de 150 sucursales proporciona presencia territorial y cercanía con clientes en todo el país.

2. Gestión de Recursos Humanos

Naranja X ha sido reconocida múltiples veces como "Great Place to Work", obteniendo el primer puesto en 2006 y 2011, y ocupando consistentemente posiciones destacadas en el ranking (Great Place to Work Argentina, 2025). Adicionalmente, por tercer año consecutivo, ocupa el 1° puesto en el ranking de mejores empleadores "Employers for Youth" dirigido por FirstJob, en el que participan más de 7.000 jóvenes de 70 empresas de Argentina, reflejando una cultura organizacional sólida centrada en la innovación y el desarrollo profesional de jóvenes talentos (iProUP, 2024). La empresa emplea más de 3.000 colaboradores distribuidos nacionalmente, consolidando un ecosistema de trabajo dinámico y en constante crecimiento (Naranja X, 2025). Naranja cuenta con un equipo UX consolidado y ha demostrado capacidades avanzadas en experiencia de usuario bajo el liderazgo de profesionales con experiencia específica en UX para aplicaciones interactivas.

La empresa ha demostrado capacidad de crecimiento sostenido, incorporando cientos de nuevos colaboradores en los últimos años, principalmente en tecnología. Hoy en día se priorizan principalmente perfiles tecnológicos especializados: developers (JAVA, Android, PHP, iOS), diseño y desarrollo de producto, data science y ciberseguridad. Naranja, como muchas otras empresas, enfrenta el desafío de la captación del talento técnico en áreas de análisis de datos, UX/UI, ciberseguridad y automatización de procesos (Cámara Argentina Fintech, 2024).

3. Desarrollo Tecnológico

El aspecto tecnológico es uno de los puntos en los que Tarjeta Naranja más ha profundizado en los últimos años. La empresa invirtió en Big Data, inteligencia artificial aplicada a procesos de scoring y prevención de fraude, además del desarrollo de una infraestructura cloud (almacenamiento en la nube). Sus dos centros de desarrollo (Córdoba y Buenos Aires) funcionan como hubs de innovación que utilizan "tecnología world-class" para crear soluciones financieras avanzadas. La empresa ha establecido alianzas estratégicas con líderes tecnológicos globales como Adobe para potenciar su transformación digital, logrando un crecimiento promedio del 3% en las acciones de marketing implementadas para todos sus productos. El desarrollo tecnológico incluye capacidades avanzadas en inteligencia artificial, ciencias de datos, aprendizaje automático e infraestructura cloud, evidenciado en eventos como "Tech4Impact by Naranja X" donde comparten innovaciones con la comunidad tecnológica.

4. Abastecimiento

El abastecimiento de Tarjeta Naranja se centra en la gestión estratégica de alianzas comerciales y proveedores financieros. Mantiene acuerdos con las principales redes internacionales (Visa, Mastercard, Amex) permitiendo operar más de 10 millones de tarjetas habilitadas con aceptación en 200,000 comercios nacionales.

La empresa desarrolló una extensa red comercial de 200,000 establecimientos ofreciendo soluciones de cobro a través de Toque y links de pago, representando un activo estratégico para el ecosistema de pagos digitales. Además, gestiona un stock de más de 2 millones de pólizas de seguros mediante alianzas con compañías aseguradoras para ofrecer una propuesta integral a sus 2.7 millones de usuarios activos.

Para cerrar este análisis interno de la Cadena de Valor de Tarjeta Naranja, se concluye con una empresa en constante transformación positiva, centrada en el cliente y enfocada en eficiencia operativa. Para mantener su posicionamiento debe continuar profundizando en digitalización, incorporar talento técnico y fortalecer el desarrollo tecnológico en el sector de servicios financieros digitales argentino.

Marco teórico

Para continuar con la planificación estratégica de Tarjeta Naranja es importante definir el marco teórico que respaldará el plan de acción que se definirá para que la empresa pueda hacer frente al actual entorno competitivo del sector de servicios financieros digitales argentino. A continuación, se desarrollarán estrategias de adaptación empresarial en contextos de incertidumbre y alta competencia, como diferenciarse de ella, y como el marketing actual puede ayudar a lograrlo.

La tecnología transforma los negocios día a día, pero no solo con el fin de potenciar lo que ya se hace, sino ahora puede impactar en el modelo de negocio generando un gran cambio en las organizaciones. Como señala Rogers (2016), este proceso implica repensar cómo una organización utiliza la tecnología para crear nuevas propuestas de valor para sus clientes, no simplemente automatizar procesos existentes.

Hill y Jones (2019) sostienen que hoy más que nunca las empresas deben revisar sus estrategias de negocios frente a los grandes cambios que aporta la industria tecnológica, ya que es la única forma de mantenerse en competencia. Con el auge de las fintechs y la digitalización en los últimos años, muchas empresas del sector financiero digital han tenido que sentarse a repensar su forma de entregar valor, ya que estos “nuevos bancos” han surgido para desafiar los modelos tradicionales. Según estos autores, "las empresas establecidas deben responder a la disrupción modificando sus modelos de negocio incluso cuando estos parecen rentables" (Hill & Jones, 2019, p. 243).

Según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (2020) sobre el ecosistema fintech en Latinoamérica, Argentina experimentó un crecimiento del 60% en el número de empresas fintech entre 2018 y 2020. Como afirma Kotler y Keller (2016), las empresas establecidas tienen 3 opciones ante una revolución digital: ignorarla, adaptarse o liderar el cambio. Naranja X es el reflejo de la intención de la empresa por lograr adaptarse al mercado argentino.

El tema central del planteo es cómo una empresa puede diferenciarse de su competencia. Por un lado, Porter (2015) sostiene que la ventaja competitiva proviene de ofrecer un valor único a los clientes a través de la diferenciación o el liderazgo en costos. Por otro lado, Hill y Jones (2019) mencionan que para que las empresas puedan sobresalir por

encima de su competencia, deberían adoptar estrategias híbridas que combinen factores de diferenciación con control de costos.

Sin embargo, parece importante tener presente el contexto económico, político y social del país. Por ese caso, Kim y Mauborgne (2015) proponen un enfoque alternativo con la “Estrategia del Océano Azul”, la cual busca crear espacios de mercado no disputados en lugar de competir en mercados muy saturados (océanos rojos). Esta estrategia, según Kim y Mauborgne (2015), propone abandonar la lógica de competir en mercados saturados y enfocarse en crear nuevos espacios de valor. Esto implica innovar en la propuesta para atraer a consumidores que antes no eran parte del mercado objetivo.

Bajo este concepto, se sugiere utilizar el marco de las “cuatro acciones” para crear una nueva propuesta de valor en un océano azul: eliminar, reducir, incrementar y crear. Realizando un ejemplo con la industria financiera, se debería eliminar cualquier proceso burocrático, reducir tiempos de espera innecesarios, incrementar la relación con el cliente a través de la personalización, y crear nuevos productos o experiencias que satisfagan la verdadera necesidad de los usuarios. Un ejemplo exitoso fue Nintendo Wii, que aplicó esta estrategia compitiendo contra Sony y Xbox al enfocar su experiencia en familias, eliminando la obsesión por gráficos avanzados y creando una propuesta diferenciada basada en movimiento corporal.

Continuando con los factores diferenciales que hacen que las empresas sobresalgan ante sus competidores, Kotler y Keller (2016) sostienen que una organización verdaderamente centrada en el marketing promueve una cultura de servicio que atraviesa todos los niveles. Esta orientación implica un compromiso profundo con el cliente y su experiencia, desde los directivos hasta los equipos operativos. Tarjeta Naranja podría apalancarse de su sólida cultura que construyeron para llevar esta transformación adelante.

La última variable a analizar es cómo el marketing ayuda a difundir la nueva propuesta de valor de una empresa que se diferencia de los competidores. A través de los años, el marketing ha ido evolucionando desde lo transaccional hasta lo relacional. Autores referentes del marketing de relaciones lo definen como "el proceso de crear, mantener y fortalecer relaciones sólidas, cargadas de valor con los clientes y otros interesados" (Kotler & Keller, 2016, p. 20). Por otro lado, la omnicanalidad juega un papel fundamental, las marcas son parte del día a día de las personas. Kotler y Keller (2016) afirman que "las empresas

multicanal que saben cómo integrar tanto canales físicos como digitales tienen una ventaja sobre aquellas que operan en un solo canal" (p. 440). Mercado Pago y Tarjeta Naranja son un claro ejemplo de esto.

Profundizando en el marketing relacional, en "This is Marketing" (2018), Seth Godin comparte su visión del marketing hacia un enfoque de valores compartidos. Godin (2018) plantea que el marketing actual debe enfocarse en conectar con comunidades específicas, compartiendo valores y objetivos comunes. En lugar de intentar agradar a todos, las marcas deben construir propuestas auténticas para quienes realmente se identifican con ellas.

Hill y Jones (2019) sostienen que "la verdadera ventaja competitiva sostenible surge de la combinación única de recursos y capacidades que son valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados adecuadamente" (p. 83). Bajo esta premisa, resalta el concepto de la Vaca Púrpura de Seth Godin (2003), donde el autor sostiene que lo diferente es lo que llama la atención, lo que hace que la gente se acuerde de tu marca y producto.

Diagnóstico

A partir del gran análisis realizado del sector de servicios financieros digitales de la Argentino y de Tarjeta Naranja, se puede determinar que la empresa enfrenta el desafío de mantener su posicionamiento en el mercado, mientras que debe prestar atención a los nuevos comportamientos de la sociedad y al surgimiento de los nuevos competidores que ofrecen soluciones 100% digitales.

El macroentorno de la empresa revela una situación financiera donde continúan los años de alta inflación y una gran volatilidad para la Argentina. Su microentorno refleja que la industria financiera se ha convertido en un "océano rojo", con una gran rivalidad entre competidores y la amenaza de nuevas entidades que podrían ingresar por la disminución de las barreras de entrada.

Tarjeta Naranja presenta una gran trayectoria desde su fundación. Sus puntos fuertes como su cultura, su cercanía con el cliente y su constante adaptación hacen que esta empresa siga ganándose la confianza de sus usuarios. Aunque con la incorporación de Naranja X dieron un gran paso hacia la digitalización, la pregunta que surge ahora es cuál será el próximo hito que deberá alcanzar Naranja para mantenerse en un entorno tan competitivo y cambiante. El problema a resolver será cómo desarrollar un modelo de negocio que incorpore

todo lo que hoy los usuarios demandan, pero a su vez que se diferencie ampliamente de sus competidores.

Este problema cobra mayor relevancia cuando se ve el comportamiento del consumidor financiero, quien ahora busca mayor autonomía, inmediatez y personalización. El cliente más que nunca quiere transparencia, saber que pasas con su dinero y tenerlo siempre disponible, sin ningún tipo de restricción. A esto se le suma que hoy Argentina se enfrenta a una pobre educación financiera, ubicándola entre los últimos lugares de latinoamérica según la CAF.

Las nuevas fintech y empresas digitales lograron entender a su cliente, el cual no quiere ir a ninguna sucursal presencial a iniciar o resolver cualquier trámite, todo lo quieren hacer desde su celular en el sillón de su casa. Estas nuevas empresas tienen como 2 ventajas interesantes: primero su baja estructura de costos al no tener atención al cliente presencial, y segundo su agilidad en la ejecución de nuevos productos o solución de problemas dado su pequeña estructura. Por mencionar algunas: Lemon, Belo, Cocos Capital, Ualá, entre otras.

Si Tarjeta Naranja no hace frente a este problema, tranquilamente puede ir disminuyendo su poderío en el sector por quedar en una posición intermedia: ni tradicional ni digital. Naranja deberá buscar la forma de huir del mar rojo para adentrarse en uno azul, para eso es necesario cuestionarse su infraestructura física, el segmento al que apunta y su propuesta diferenciadora.

Para concluir con el diagnóstico, Tarjeta Naranja debería implementar una estrategia de “océano azul” que le permita trascender la competencia del sector y mitigar los efectos de los nuevos ingresantes. Si seguimos los principios de Kim y Mauborgne, la empresa debe: eliminar procesos que considere innecesarios o sucursales obsoletas, reducir la complejidad operativa de los usuarios, incrementar la personalización de servicios y crear nuevos productos o experiencias que no sean fáciles de imitar por competidores.

La solución propuesta consiste en revisar el modelo de negocio de Tarjeta Naranja para transformarlo hacia algo que destaque sin igual frente a los demás. Un modelo de negocio que siga apostando aún más por lo digital, pero sin perder el contacto ni la relación con sus usuarios, la cual puede ser generada a través del marketing y de nuevas experiencias.

Propuesta de aplicación

Tarjeta Naranja es una empresa que cuenta con una gran trayectoria en el mercado. Su misión, su visión y sus valores han demostrado que la organización tiene un compromiso con la sociedad, con sus colaboradores y consigo misma. Una de sus fortalezas es su cultura y su gran capacidad de adaptarse a los cambios, lo que le ha permitido evolucionar y crecer a lo largo de los años.

A partir del diagnóstico, se puede identificar que Naranja se encuentra en una situación similar a cuando tomó la decisión de implementar “Naranja X”, tiene que dar nuevamente el paso hacia la digitalización y la personalización de sus servicios si quiere mantenerse como uno de los líderes del mercado.

La propuesta a realizar es incorporar un modo gaming en la app de Naranja X con el objetivo de promover la educación financiera y retener a los usuarios a través de una experiencia única y divertida.

Descripción de la propuesta

Esta propuesta se basa en aplicar una estrategia de océano azul que revolucione el mercado financiero digital argentino a través de “Naranja Gaming”, la cual busca transformar la experiencia financiera mediante la gamificación. Se trata de crear un espacio dedicado al aprendizaje financiero a través del juego dentro de la app Naranja X. Esto crearía un diferencial notorio frente a sus competidores.

El foco está en que Naranja X continúe con su evolución incorporando un “Modo Gaming” que permitiría a los usuarios interactuar con sus finanzas como si se tratara de un juego de rol, donde las decisiones reales que toman se trasladan al progreso del juego. Tradicionalmente, aprender o gestionar las finanzas se relacionan con algo aburrido y tedioso, pero con esta incorporación la misma aplicación te va a ir enseñando cómo hacerlo a través de retos semanales. Este punto es fundamental ya que cubre un punto de que Argentina se encuentra en los últimos puestos de países con baja educación financiera.

Un punto a destacar es el modelo freemium que adoptará este modo de juego. Cualquier persona se podrá descargar Naranja X y acceder al modo gaming de forma gratuita, podrá aprender sobre finanzas personas y avanzar en los niveles/desafíos, pero no contará con

vinculación a sus propias finanzas ni a las recompensas reales. Esta función solamente estará habilitada para los usuarios que utilicen un producto financiero de Naranja, lo que motivará a que más personas quieran utilizar Naranja en su día a día. De esta manera, Naranja no solo captura usuarios sino que los educa antes de convertirlos, asegurando clientes más informados y comprometidos con sus decisiones financieras.

A través de la estrategia de Océano Azul se busca:

- Eliminar las barreras de entrada para la educación financiera y las experiencias financieras aburridas.
- Reducir la fricción entre aprender y aplicar, como así también la complejidad al tomar decisiones financieras.
- Incrementar el engagement diario con el producto financiero, la retención de los usuarios y la adopción de conocimientos a través de la gamificación.
- Crear una experiencia financiera gamificada que vincula la educación financiera junto a un sistema de recompensas a través de premios.

Objetivos

Objetivo General: Incrementar la facturación de Tarjeta Naranja en un 20% mediante la implementación de una estrategia integral de gamificación y educación financiera (Naranja Gaming), que permita captar 800.000 nuevos usuarios en un plazo de 3 años.

La justificación de este objetivo parte de que la economía digital argentina está en crecimiento. Como se explicó en el análisis de mercado, más de 3,5 millones de personas entraron al ecosistema de servicios financieros digitales, y un dato no menor es que el 87% de esos nuevos usuarios pertenecen a la generación Z (Cámara Argentina Fintech, 2024), por lo que la versión gaming podría generar que elijan Naranja.

Por otro lado, en 2024 los ingresos totales de Naranja ascendieron a \$1.714.908.287 miles de pesos y captó 727.904 nuevos usuarios, lo que representa un crecimiento del 21% en su base de clientes (Tarjeta Naranja, 2025). Si tenemos en cuenta el ingreso promedio anual por cliente de \$408.311 según los datos de 2024, con 800.000 usuarios nuevos se alcanzaría el objetivo de un 20% más de facturación. Este objetivo es realista y alcanzable, sobre todo si se consideran los tiempos de desarrollo tecnológico necesarios para implementar una propuesta innovadora como lo es Naranja Gaming.

A todo esto se le suman varias razones identificadas en el diagnóstico realizado que respaldan la creación de Naranja Gaming. En primer lugar, esta solución responde al problema central que se detectó, que es la necesidad de diferenciarse de sus competidores en un mercado muy saturado de opciones financieras. En segundo lugar, se ataca la situación crítica de la educación financiera, donde Argentina ocupa el puesto 37 de 39 según la CAF, mientras se aprovecha la fortaleza de Tarjeta Naranja, su gran cultura como empresa y capacidad de adaptación a los cambios. En tercer lugar, el usuario de hoy busca immediatez, personalización y autogestión buscando controlar todo desde su celular. A través de la gamificación, Naranja estará más presente en el día a día de las personas de una forma entretenida y única.

Objetivos específicos

1. Crear y lanzar el “Modo Gaming” dentro de Naranja X con un sistema completo de niveles, logros, competencias y recompensas reales para el primer semestre del 2026, alcanzando un 75% de satisfacción de los usuarios beta para el 2027.

La justificación de este objetivo se centra en el análisis realizado en las 5 fuerzas de Porter sobre las fintechs globales que utilizan la gamificación. Estudios del Instituto de Investigación de América demuestran que el entrenamiento gamificado genera tasas de retención 75% mayores comparado con métodos tradicionales, lo que se correlaciona directamente con alta satisfacción del usuario. Además de esto, casos como Revolut muestran que usuarios gamificados tienen 2.5 veces más probabilidades de mantenerse activos, indicando niveles superiores de engagement y satisfacción.

Esto también se relaciona con el crecimiento del 87% de jóvenes Generación Z que están adoptando servicios financieros digitales en Argentina, segmento que naturalmente está inclinado hacia experiencias gamificadas. Esto ha demostrado que los jóvenes aprenden mucho mejor a través del juego y desafíos, ya que ayuda a que comprendan conceptos financieros complejos de manera sencilla y atractiva. Por ejemplo, estudios de la Universidad de Colorado demuestran que la gamificación puede aumentar la motivación estudiantil en un 40% y mejorar la retención del conocimiento hasta en un 93% comparado con métodos tradicionales (University of

Colorado, 2024). Teniendo en cuenta estos datos, el objetivo de 75% de satisfacción se podría considerar realista para el contexto argentino.

2. Capturar 2.000.000 de nuevas descargas de Naranja X motivados por el modo gaming, convirtiendo al 40% (800.000) en clientes activos con al menos un producto financiero Naranja, en un plazo de 3 años (2025-2028).

Este objetivo se relaciona con la competitividad del mercado argentino, donde la amenaza de nuevos competidores es alta y competidores como Mercado Pago, Ualá o Brubank han podido captar gran cantidad de usuarios. En el análisis PESTEL, se mencionó que el último año un 4,08% de la población accedió por primera vez a un producto financiero. Siguiendo esta tendencia, Naranja podría captar usuarios jóvenes (18 a 35 años) a través de su modo gaming para luego convertirlos en clientes, ya que la propuesta de gaming + aprendizaje sería única para ellos.

Además, como se demostró en el análisis de mercado, existen casos internacionales que validan la efectividad de la gamificación para captación de usuarios: según investigaciones de la industria, usuarios que participan en las apps gamificadas son 2.5 veces más propensos a mantenerse activos (TheFlyy, 2024), mientras que apps como CRED han logrado captar 13 millones de usuarios activos mensuales aprovechando elementos de gamificación como sistemas de puntos y recompensas (Business Standard, 2024).

Por último, 3.5 millones de personas adoptaron servicios financieros digitales en 2024 en Argentina, de los cuales el 87% son jóvenes de la Generación Z que buscan soluciones financieras ágiles y accesibles (Cámara Argentina Fintech, 2024). Este segmento demuestra predisposición natural hacia experiencias gamificadas, como se evidenció en el análisis sobre aprendizaje a través del juego. El objetivo de conversión del 40% se considera alcanzable considerando que Argentina presenta baja penetración de gamificación financiera, otorgando a Naranja Gaming una ventaja competitiva en un mercado con demanda latente.

3. Posicionar a Naranja como fintech líder en educación financiera a través del juego, logrando que un 40% de sus usuarios puedan avanzar hasta el nivel intermedio (nivel 6 de 10) para el cierre del 2028.

Según el análisis PESTEL, Argentina se ubicó en el puesto 37 de 39 países evaluados por la CAF en educación financiera. Esto derivó en el diagnóstico a concluir que la empresa que se ponga del lado de los ciudadanos con el foco en ayudarlos a gestionar mejor su dinero, podrá ganarse su corazón. Como se demostró en el análisis de mercado, la gamificación puede aumentar la motivación estudiantil en un 40% y mejorar la retención del conocimiento hasta en un 93% comparado con métodos tradicionales (University of Colorado, 2024).

El objetivo del 40% de usuarios alcanzando nivel intermedio en 3 años se considera realista basándose en estudios que demuestran que plataformas educativas gamificadas reportan tasas de finalización de cursos 60% superiores tras implementar gamificación (Psico-Smart, 2024). Además, para el 2027, el modo gaming ya tendrá al menos 12 meses desde su lanzamiento, tiempo considerable para que los usuarios puedan avanzar en su aprendizaje a través del juego.

Este posicionamiento como líder en educación financiera gamificada establecería barreras de entrada significativas para competidores y consolidaría la propuesta de valor única de Naranja Gaming en el mercado argentino, aprovechando que el segmento objetivo (87% Gen Z) demuestra predisposición natural hacia experiencias de aprendizaje interactivas.

Alcance de la propuesta

Alcance Temporal	Alcance Geográfico	Alcance de Usuarios	Alcance Funcional
Se dividirá en 3 fases durante el lapso de 3 años: - Fase 1: Desarrollo del juego y validación - Fase 2:	Al principio se probará en un segmento reducido de usuarios de Argentina. Luego estará disponible para todo el país.	El target principal van a ser los jóvenes de 18 a 35 años. Luego podrán activar el modo gaming quienes deseen hacerlo.	Hay 4 puntos a desarrollar del juego: - Las bases: sistemas de niveles, XP, logros y competencias. - Educación: módulos

Lanzamiento gradual y optimización - Fase 3: Expansión y nuevas funciones.			interactivos con recompensas. - Comunidad: rankings entre amigos y competencias. - RPG: desarrollo del avatar financiero del usuario
---	--	--	--

Planes de acción

A continuación se detallan los planes de acción para alcanzar los objetivos propuestos:

Plan de acción 1: Creación y lanzamiento del Modo Gaming

El objetivo es el siguiente: crear y lanzar el "Modo Gaming" dentro de Naranja X con un sistema completo de niveles, logros, competencias y recompensas reales, para el primer semestre del 2026, alcanzando un 75% de satisfacción de los usuarios beta para el 2027. Para lograrlo se detalla un plan de acción que va desde conseguir a un equipo de desarrolladores hasta el lanzamiento de la fase beta para que algunos usuarios puedan probarlo. La medición de este objetivo se basará en el progreso del desarrollo del juego como también en la satisfacción del usuario beta mediante NPS o encuestas post-uso.

Actividad	Inicio	Final	Humanos Responsable	Área	Físicos	Terceros	Económicos
Conformación del equipo gaming (1 director + 3 game developers + 2 UX specialists)	1/7/2025	31/7/2025	Director Gaming	Recursos Humanos	Equipos de trabajo, software de gestión de proyectos, herramientas de comunicación	Consultoras especializadas	\$ 50.000.000
Investigación y benchmarking de mejores prácticas en gamificación financiera	1/7/2025	31/8/2025	UX Specialist	Investigación y Desarrollo	Herramientas de research, acceso a bases de datos, software de análisis	Consultoras especializadas	\$ 32.000.000
Diseño de arquitectura gaming: sistema de 10 niveles con progresión XP	1/8/2025	31/8/2025	Lead Developer	Desarrollo	Software de diseño, herramientas de prototipado, equipos de desarrollo		\$ 48.000.000
Desarrollo de mecánicas core: logros, badges, leaderboards	1/8/2025	30/9/2025	Lead Developer	Desarrollo	Infraestructura de desarrollo, servidores de testing, herramientas de programación		\$ 95.000.000
Creación de sistema de recompensas integrado con beneficios Naranja	1/9/2025	30/9/2025	Director Gaming	Estrategia	Sistemas de integración, APIs, base de datos de recompensas	Proveedores de beneficios	\$ 55.000.000
Integración técnica con Naranja X existente	1/10/2025	31/10/2025	Lead Developer	Desarrollo	Servidores de producción, herramientas de integración, sistemas de monitoreo		\$ 65.000.000
Desarrollo de sistema de analytics gaming	1/11/2025	30/11/2025	Data Analyst	Analytics	Plataformas de datos, herramientas de visualización, sistemas de reporting	Proveedores de analytics	\$ 25.000.000
Reclutamiento de 1.000 usuarios beta y lanzamiento beta cerrada	1/11/2025	30/11/2025	Community Manager	Marketing	Plataforma de gestión de usuarios, herramientas de comunicación, sistemas de feedback		\$ 25.000.000
Beta testing extendido y análisis de feedback	1/1/2026	31/3/2026	UX Specialist	Analytics	Herramientas de analytics, software de A/B testing, plataformas de encuestas	Proveedores de analytics	\$ 65.000.000
Optimización UX y refinamiento del sistema gaming	1/1/2026	31/3/2026	UX Specialist	Desarrollo	Herramientas de optimización, software de testing, equipos de desarrollo		\$ 80.000.000
Lanzamiento público completo	1/4/2026	30/6/2026	Director Gaming	Marketing	Infraestructura de producción, sistemas de monitoreo, herramientas de deployment		\$ 85.000.000
Programa de feedback continuo y mejoras iterativas	1/7/2026	31/12/2027	Community Manager	Operaciones	Sistemas de soporte, herramientas de actualización continua, plataformas de gestión		\$ 80.000.000

Fuente: elaboración propia (2025)

Plan de acción 2: lanzamiento progresivo y captación de usuarios

La meta es capturar 2,000,000 nuevas descargas de Naranja X motivadas por el modo gaming, convirtiendo al 40% (800,000) en clientes activos con al menos un producto financiero Naranja, en un plazo de 3 años.

En esta etapa el equipo de marketing cobra gran relevancia ya que hay que comunicar el nuevo modo gaming de Naranja X. A través de contenido, campañas publicitarias, influencers y colaboraciones con universidades, se buscará que la sociedad y los jóvenes se enteren de qué trata esta nueva función que combina la educación financiera con el juego. Las métricas que guiarán el progreso de este objetivo serán las nuevas descargas de la app, la activación del modo gaming y la conversión de freemium a cliente.

Actividad	Inicio	Final	Humanos Responsable	Área	Físicos	Terceros	Económicos
Preparación estrategia de lanzamiento en provincias seleccionadas	1/7/2025	31/12/2025	Growth Marketing Manager	Marketing	Plataformas digitales, herramientas de segmentación, sistemas de analytics		\$ 150.000.000
Campaña influencer marketing con 10 gaming creators argentinos	1/1/2026	31/3/2026	Partnership Manager	Marketing	Plataformas de gestión de influencers, herramientas de tracking de campañas	Gaming influencers	\$ 80.000.000
Lanzamiento completo en Buenos Aires, Córdoba y Rosario	1/1/2026	30/4/2026	Growth Marketing Manager	Marketing	Campañas publicitarias masivas, medios tradicionales y digitales	Agencias de marketing	\$ 85.000.000
Estrategia de contenido viral: "Aprende jugando con Naranja Gaming"	1/2/2026	28/2/2026	Community Manager	Marketing	Herramientas de creación de contenido, plataformas de redes sociales, software de edición	Agencias creativas	\$ 35.000.000
Programa early adopters: beneficios exclusivos primeros 50.000 usuarios	1/2/2026	28/2/2026	Growth Marketing Manager	CRM	Sistema CRM, plataformas de recompensas, herramientas de segmentación	Proveedores de beneficios	\$ 25.000.000
Sistema de referidos gamificado: rewards por invitaciones	1/2/2026	28/2/2026	Lead Developer	Desarrollo	Sistema de tracking de referidos, base de datos de recompensas		\$ 20.000.000
Campaña de medios masivos (TV, radio, digital) continua	1/1/2026	30/6/2028	Marketing Manager	Marketing	Medios tradicionales y digitales, estudios de producción	Agencias de medios	\$ 300.000.000
Marketing digital performance (Google, Meta, TikTok)	1/7/2025	30/6/2028	Digital Marketing Specialist	Marketing	Plataformas publicitarias, herramientas de optimización	Agencias digitales	\$ 200.000.000
Partnerships con universidades para programas educativos financieros	1/4/2026	31/5/2026	Partnership Manager	Alianzas	Materiales educativos, plataformas de e-learning, sistemas de certificación	Universidades	\$ 30.000.000
Optimización de funnels de conversión freemium—premium	1/5/2026	30/6/2026	Data Analyst	Analytics	Herramientas de analytics avanzadas, plataformas de A/B testing, dashboards	Consultoras de analítica	\$ 25.000.000
Programa embajadores gaming en universidades del interior	1/9/2026	31/10/2026	Partnership Manager	Marketing	Materiales promocionales, incentivos para embajadores, plataformas de gestión	Estudiantes embajadores	\$ 15.000.000
Eventos presenciales "Naranja Gaming Meetups"	1/10/2026	30/11/2026	Community Manager	Eventos	Espacios para eventos, equipamiento audiovisual, materiales promocionales	Organizaciones de eventos	\$ 22.000.000
Cobertura todas las provincias argentinas	1/7/2027	30/9/2027	Growth Marketing Manager	Marketing	Campañas regionales, medios locales, adaptaciones territoriales	Medios regionales	\$ 55.000.000
Sistema de retargeting y remarketing avanzado	1/1/2027	30/6/2028	Data Analyst	Marketing	Plataformas de automatización, herramientas de segmentación	Proveedores de MarTech	\$ 100.000.000
Optimización final conversión y retención	1/11/2027	31/6/2028	Data Analyst	Analytics	Herramientas de machine learning, sistemas de personalización, plataformas de medición	Consultoras de investigación	\$ 23.000.000

Fuente: elaboración propia (2025)

Plan de acción 3: liderazgo en educación financiera

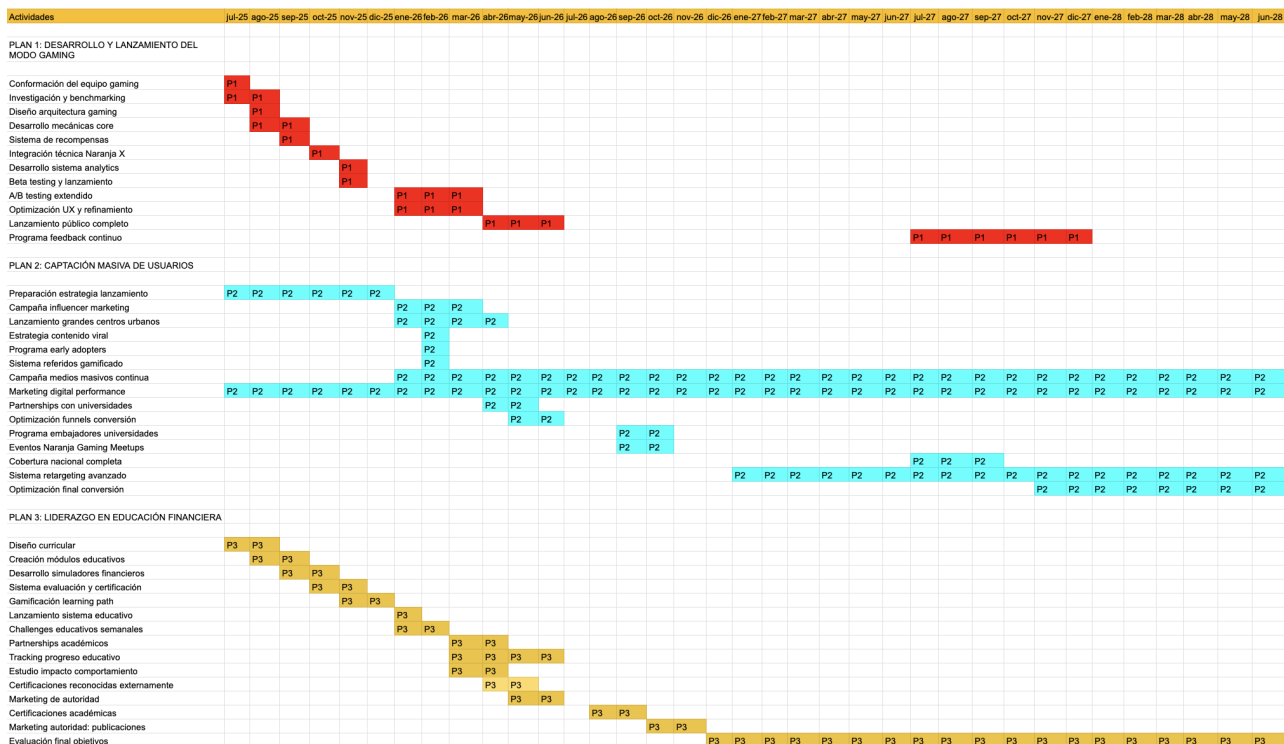
El fin de este objetivo se traduce en posicionar a Naranja como fintech líder en educación financiera a través del juego, logrando que un 40% de sus usuarios gaming puedan avanzar hasta el nivel intermedio (nivel 6 de 10) al cierre del período 2025-2028.

Este plan de acción comienza junto al desarrollo del juego, ya que hay que desarrollar toda la parte educativa relacionada a las finanzas personales. Esta parte es crucial para cumplir con el diferencial que busca Tarjeta Naranja. Una vez que el modo gaming esté disponible para toda la Argentina el foco estará en darle seguimiento a los usuarios, acompañarlos en su proceso de aprendizaje y comunicar al mundo como Tarjeta Naranja revolucionó el sector de los servicios financieros digitales en Argentina. La evolución de este objetivo se medirá a través del progreso que hagan los usuarios a través de los niveles del modo gaming.

Actividad	Inicio	Final	Humanos Responsable	Área	Físicos	Terceros	Económicos
Diseño curricular: 10 niveles de complejidad crediticia creciente	1/7/2025	31/8/2025	Education Manager	Educación	Software de diseño curricular, herramientas de mapeo de competencias, plataformas LMS	Consultores educativos	\$ 32.000.000
Creación de 30 módulos educativos interactivos	1/8/2025	30/9/2025	Content Specialist	Contenido	Herramientas de creación multimedia, software de animación, plataformas interactivas	Diseñadores gráficos	\$ 65.000.000
Desarrollo de simuladores financieros integrados	1/9/2025	31/10/2025	Lead Developer	Desarrollo	Motores de simulación, APIs financieras, bases de datos de mercado en tiempo real		\$ 55.000.000
Sistema de evaluación y certificación por nivel	1/10/2025	30/11/2025	Education Manager	Evaluación	Plataformas de testing, sistema de badges, motores de progresión	Entidades certificadoras	\$ 28.000.000
Gamificación del learning path: XP, badges educativos	1/11/2025	31/12/2025	UX Specialist	Gamificación	Sistema de puntos y recompensas, diseño de badges, motor de progresión		\$ 35.000.000
Lanzamiento sistema educativo con usuarios beta	1/1/2026	31/1/2026	Community Manager	Testing	Plataforma de feedback, herramientas de monitoreo, sistemas de usuario		\$ 18.000.000
Challenges educativos semanales con recompensas	1/1/2026	28/2/2026	Content Specialist	Contenido	Sistema automatizado de challenges, algoritmos de personalización	Proveedores de recompensas	\$ 20.000.000
Partnerships académicos para validación de contenido	1/3/2026	30/4/2026	Academic Partnerships	Alianzas	Documentación académica, procesos de validación, sistemas de acreditación	Universidades	\$ 15.000.000
Tracking detallado progreso educativo de usuarios	1/4/2026	30/6/2026	Learning Analytics	Analítica	Herramientas de learning analytics, dashboard de progreso, sistemas de medición	Consultoras de investigación	\$ 22.000.000
Estudio de impacto: mejoras comportamiento financiero real	1/7/2026	31/8/2026	Learning Analytics	Investigación	Herramientas de análisis estadístico, encuestas longitudinales, sistemas de medición	Consultoras de investigación	\$ 18.000.000
Desarrollo certificaciones reconocidas externamente	1/8/2026	30/9/2026	Education Manager	Certificación	Plataforma de certificaciones oficiales, sistema de validación externa, portafolio digital	Organismos acreditadores	\$ 20.000.000
Marketing de autoridad en educación financiera	1/10/2026	30/11/2026	Community Manager	Marketing	Campañas de contenido, webinars, publicaciones académicas, eventos especializados	Agencias de PR	\$ 25.000.000
Optimización final conversión y retención	1/11/2027	31/12/2027	Data Analyst	Analítica	Herramientas de machine learning, sistemas de personalización, plataformas de medición		\$ 18.000.000
Desarrollo certificaciones reconocidas académicamente	1/8/2026	30/9/2026	Education Manager	Certificación	Plataforma de certificaciones oficiales, sistema de validación externa, portafolio digital	Organismos acreditadores	\$ 20.000.000
Marketing de autoridad: publicaciones académicas	1/10/2027	30/11/2027	Community Manager	Marketing	Campañas de contenido, webinars, publicaciones académicas, eventos especializados	Agencias de PR	\$ 25.000.000
Evaluación final de objetivos y estudios de impacto	1/1/2028	30/6/2028	Learning Analytics	Investigación	Herramientas de análisis longitudinal, sistemas de reporting, plataformas de investigación	Consultoras de investigación	\$ 25.000.000

Fuente: elaboración propia (2025)

Diagrama de Gantt



Fuente: elaboración propia (2025)

Presupuesto

A continuación se elabora un presupuesto resumido a partir de los 3 planes de acción mencionados anteriormente. Para determinar los costos se tomó como referencia diferentes proveedores tecnológicos del mercado argentino, tarifas de influencers locales y comparaciones salariales del sector fintech. También se sumaron algunas contrataciones externas como consultoras en gamificación, partnerships con universidades, proveedores de tecnología educativa, entre otros. La implementación se desarrollará desde mediados del 2025 hasta la finalización del plan a mediados del 2028. Luego se podrá contar con un mantenimiento operativo según los resultados generados.

Los valores del siguiente presupuesto han sido redondeados y agrupados en categoría para facilitar el análisis, todos las especificaciones se encuentran en los planes de acción. Los montos corresponden a valores del 2025. El presupuesto total es de \$2.311.000.000 distribuidos en un plazo de 3 años. Es un presupuesto grande y ambicioso, pero que se encuentra en los rangos esperados para la transformación digital que quiere lograr Tarjeta Naranja con su innovador modo gaming en Naranja X.

PRESUPUESTO	2025	2026	2027	2028
PLAN ACCIÓN 1: Desarrollo de Plataforma Educativa				
Diseño curricular: 10 niveles de complejidad creciente	\$32,000,000.00			
Creación de 30 módulos educativos interactivos	\$65,000,000.00			
Desarrollo de simuladores financieros integrados	\$55,000,000.00			
Sistema de evaluación y certificación por nivel	\$28,000,000.00			
Gamificación del learning path: XP, badges educativos	\$35,000,000.00			
Lanzamiento sistema educativo con usuarios beta		\$18,000,000.00		
Challenges educativos semanales con recompensas		\$20,000,000.00		
Partnerships académicos para validación de contenido		\$15,000,000.00		
Tracking detallado progreso educativo de usuarios		\$22,000,000.00		
Estudio de impacto: mejoras comportamiento financiero real			\$18,000,000.00	
Desarrollo certificaciones reconocidas externamente			\$20,000,000.00	
Marketing de autoridad en educación financiera			\$25,000,000.00	
Optimización final conversión y retención			\$18,000,000.00	
Desarrollo certificaciones reconocidas académicamente				\$20,000,000.00
Marketing de autoridad: publicaciones académicas				\$25,000,000.00
Evaluación final de objetivos y estudios de impacto				\$25,000,000.00
SUBTOTAL PLAN 1	\$215,000,000.00	\$75,000,000.00	\$81,000,000.00	\$70,000,000.00
PLAN ACCIÓN 2: Estrategia de Marketing y Crecimiento				
Preparación estrategia de lanzamiento en provincias seleccionadas	\$150,000,000.00			
Marketing digital performance (Google, Meta, TikTok)	\$200,000,000.00			
Campaña influencer marketing con 10 gaming creators argentinos		\$80,000,000.00		
Lanzamiento completo en Buenos Aires, Córdoba y Rosario		\$85,000,000.00		
Estrategia de contenido viral: "Aprende jugando con Naranja Gaming"		\$35,000,000.00		
Programa early adopters: beneficios exclusivos primeros 50.000 usuarios		\$25,000,000.00		
Sistema de referidos gamificado: rewards por invitaciones		\$20,000,000.00		
Campaña de medios masivos (TV, radio, digital) continua		\$300,000,000.00		
Partnerships con universidades para programas educativos financieros		\$30,000,000.00		
Optimización de funnels de conversión freemium→premium		\$25,000,000.00		
Programa embajadores gaming en universidades del interior		\$15,000,000.00		
Eventos presenciales "Naranja Gaming Meetups"		\$22,000,000.00		
Cobertura todas las provincias argentinas			\$55,000,000.00	
Sistema de retargeting y remarketing avanzado			\$100,000,000.00	
Optimización final conversión y retención				\$23,000,000.00
SUBTOTAL PLAN 2	\$350,000,000.00	\$632,000,000.00	\$155,000,000.00	\$23,000,000.00
PLAN ACCIÓN 3: Desarrollo Técnico y Operativo				
Conformación del equipo gaming (1 director + 3 game developers + 2 UX specialists)	\$50,000,000.00			
Investigación y benchmarking de mejores prácticas en gamificación financiera	\$32,000,000.00			
Diseño de arquitectura gaming: sistema de 10 niveles con progresión XP	\$48,000,000.00			
Desarrollo de mecánicas core: logros, badges, leaderboards	\$95,000,000.00			
Creación de sistema de recompensas integrado con beneficios Naranja	\$55,000,000.00			
Integración técnica con Naranja X existente		\$65,000,000.00		
Desarrollo de sistema de analytics gaming		\$25,000,000.00		
Reclutamiento de 1.000 usuarios beta y lanzamiento beta cerrada		\$25,000,000.00		
Beta testing extendido y análisis de feedback		\$65,000,000.00		
Optimización UX y refinamiento del sistema gaming		\$80,000,000.00		
Lanzamiento público completo		\$85,000,000.00		
Programa de feedback continuo y mejoras iterativas			\$80,000,000.00	
SUBTOTAL PLAN 3	\$280,000,000.00	\$350,000,000.00	\$80,000,000.00	\$0.00
TOTAL GENERAL	\$845,000,000.00	\$1,057,000,000.00	\$316,000,000.00	\$93,000,000.00

Fuente: elaboración propia (2025)

Análisis financiero

En el siguiente análisis financiero, se muestra un flujo compuesto por 3 años (mediados del 2025 a mediados 2028). En los siguientes cuadros se toma como referencia los ingresos totales de Tarjeta Naranja al 31 de diciembre del 2024. La tasa de referencia LELIQ del 29% es tomada del BCRA del mes de mayo 2025 (REM, 2025).

Tabla de inflación y estado financiero Naranja 2024

Año	Inflación (%)	Multiplicador
2025	27,5%	1,275
2026	16,8%	1,168
2027	10,00%	1,100
2028	7,5%	1,075
Estado financiero 2024		
	Monto (en miles de pesos)	
Ingresos por servicios	\$542,770,905.00	
Ingresos por financiación	\$865,804,684.00	
Ingresos por inversiones transitorias	\$306,332,698.00	
TOTAL DE INGRESOS	\$1,714,908,287.00	
Egresos por servicios	\$112,835,135.00	
Egresos por financiación	\$285,909,241.00	
Egresos operativos	\$458,199,515.00	
Egresos por incobrabilidad	\$255,568,252.00	
Egresos por exposición	\$329,090,943.00	
TOTAL DE EGRESOS	\$1,441,602,086.00	
UTILIDAD BRUTA	\$273,306,201.00	
Impuesto a las ganancias	\$87,790,468.00	
UTILIDAD NETA	\$185,514,733.00	
RENTABILIDAD (%)	10,82%	

Fuente: elaboración propia (2025)

Flujo de fondos proyectados

CASH FLOW PROYECTADO (en millones de pesos)	2025	2026	2027	2028
INGRESOS				
Ingresos totales base	\$2,187,509.00	\$2,555,090.00	\$2,810,599.00	\$3,021,394.00
Ingresos Gaming	\$0.00	\$81,662.00	\$130,660.00	\$114,327.00
TOTAL DE INGRESOS	\$2,187,509.00	\$2,636,752.00	\$2,941,259.00	\$3,135,721.00
EGRESOS				
Egresos totales base	\$1,837,366.00	\$2,137,216.00	\$2,351,007.00	\$2,527,583.00
Egresos Gaming	\$845,000.00	\$1,057,000.00	\$316,000.00	\$93,000.00
TOTAL DE EGRESOS	\$2,682,366.00	\$3,194,216.00	\$2,667,007.00	\$2,620,583.00
UTILIDAD BRUTA	-\$494,857.00	-\$557,464.00	\$274,252.00	\$515,138.00
IMPUESTO GANANCIAS	\$0.00	\$0.00	\$95,988.00	\$180,298.00
UTILIDAD NETA	-\$494,857.00	-\$557,464.00	\$178,264.00	\$334,840.00
RENTABILIDAD (%)	-22.60%	-21.10%	6.10%	10.70%

Fuente: elaboración propia (2025)

Indicadores de rendimiento

ANÁLISIS FINANCIERO	RESULTADOS
Tasa de Referencia LELIQ	29%
Impuesto a las Ganancias	35%
Inversión a Realizar	2,311,000
Flujo Período 2025	-494,857
Flujo Período 2026	-557,464
Flujo Período 2027	178,264
Flujo Período 2028	334,840
VAN	-514,648
TIR	0.00%
Beneficios Proyectados	513,104
Costos Planes Acción	2,311,000
ROI	-77.80%

Fuente: elaboración propia (2025)

Los resultados obtenidos luego de realizar el flujo de caja de acuerdo al objetivo propuesto no son positivos en el plazo de tiempo de 3 años. A pesar de que presenta indicadores financieros negativos, esto es normal durante los primeros años cuando se trata de proyectos disruptivos como Naranja Gaming. El Valor Actual Neto (VAN) de -\$514.648 millones y la Tasa Interna de Retorno (TIR) cercana al 0% indican que el proyecto no alcanza rentabilidad financiera en el plazo de 3 años. Por otro lado, el Retorno de Inversión (ROI) del -77.80% refleja que la recuperación de la inversión se podría recuperar si se proyecta en un lapso de tiempo mayor. Según los cálculos realizados, se alcanzaría el punto de equilibrio para el año 2034, generando beneficios 10 años después. Esta inversión en Naranja Gaming no se debe evaluar solamente por lo financiero, sino que hay que tener en cuenta que se busca posicionar a Tarjeta Naranja como la primera empresa de educación financiera gamificada en Argentina, logrando diferenciarse de sus competidores y estableciendo barreras más altas a largo plazo.

Conclusión y recomendaciones

Esta planificación estratégica de Tarjeta Naranja abordó un análisis completo del desafío que está enfrentando la empresa: mantener su posicionamiento competitivo en el sector de servicios financieros digitales en Argentina. Existen 3 factores que avalan la propuesta presentada para hacer frente a esta situación. En primer lugar, el análisis PESTEL presenta que el nivel de educación financiera del país está en situación crítica, ubicando a Argentina en el puesto 37 de 39 países según la CAF. En segundo lugar, las Cinco Fuerzas de Porter confirman un mercado en "océano rojo" donde las barreras de entrada han disminuido significativamente. Y en tercer lugar, el análisis del mercado demuestra que la gamificación es una industria en crecimiento, donde estudios demuestran que la gamificación aumenta la motivación estudiantil en 40% y genera tasas de retención 75% mayores, representando una oportunidad de diferenciación en un sector donde el 87% de nuevos usuarios pertenecen a la Generación Z.

La propuesta de "Naranja Gaming" busca diferenciar a Tarjeta Naranja en un mercado saturado y posicionar a la empresa como la pionera en implementar una estrategia integral de gamificación educativa en el ecosistema fintech argentino. Esta solución de "océano azul" capitaliza la oportunidad no explotada de educación financiera gamificada, validada por referencias internacionales exitosas como Revolut, CRED y Monobank, que demuestran mejoras del 93% en retención de conocimiento y 2.5 veces más engagement de usuarios.

A nivel financiero, la inversión no se recupera en el marco de la planificación estratégica (3 años). Sin embargo, estas propuestas no deben analizarse únicamente en el corto plazo, deben interpretarse en el contexto de proyectos disruptivos de transformación digital, los cuales busca posicionar a Naranja Gaming como una inversión estratégica de largo plazo orientada a establecer barreras competitivas en un mercado de gamificación que crecerá de USD 43 mil millones a USD 172.4 mil millones para 2030.

Para finalizar, una de las características de Tarjeta Naranja es la adaptación al cambio. Ya lo enfrentó cuando desarrolló su app "Naranja X", y ahora le toca hacerlo nuevamente con la incorporación de la educación financiera y la gamificación. La capacidad de reinventarse es una fortaleza que muy pocas empresas poseen y Naranja al tenerla debe aprovecharla. Es

el momento ideal para capitalizarla a través de una estrategia que puede definir su liderazgo en un mercado altamente competitivo.

Recomendaciones

A continuación se detallan ciertas recomendaciones para Tarjeta Naranja que debe tener en cuenta si decide implementar la propuesta de Naranja Gaming:

- Luego de lanzarse, se podría evaluar la integración con plataformas educativas existentes (Khan Academy, Coursera) para ganar autoridad y crear un ecosistema de aprendizaje financiero más amplio.
- Investigar la implementación de inteligencia artificial para personalización avanzada de la experiencia de aprendizaje según el perfil psicológico y financiero de cada usuario. Por ejemplo: Chatbots con IA que actúen como "entrenadores financieros virtuales" dentro del ecosistema gaming.
- Crear un marco de responsabilidad social que garantice que la gamificación no genere comportamientos adictivos o de riesgo financiero.
- Diseñar métricas específicas para evaluar la efectividad de diferentes elementos gamificados y su correlación con decisiones financieras responsables.
- Desarrollar estudios comparativos con grupos de control para validar científicamente la efectividad del modelo Naranja Gaming versus métodos tradicionales de educación financiera.

Bibliografía

Banco Central de la República Argentina. (2025). Estadísticas monetarias y financieras. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Monetarias_financieras.asp

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Ecosistema Fintech Argentino 2020. Recuperado de <https://marcelobastante.com/wp/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Business Standard. (2024, septiembre 30). Payment app CRED reports 66% increase in revenue to Rs 2,473 cr in FY24. Recuperado de https://www.business-standard.com/companies/news/payment-app-cred-reports-66-increase-in-revenue-to-rs-2-473-cr-in-fy24-124093000660_1.html

CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. (2024). Encuesta de capacidades financieras en América Latina. Recuperado de <https://www.caf.com/es/areas-de-accion/inclusion-y-educacion-financiera/encuesta-de-capacidades-financieras/>

Cámara Argentina Fintech. (2024). Informe anual del ecosistema fintech argentino. Recuperado de <https://camarafintech.org/informe-de-credito-fintech-2do-trimestre-2024/>

Cámara Argentina Fintech. (2024, diciembre 20). Economía digital: más de 3 millones de personas abrieron su primera billetera virtual y otras 500 mil su primera cuenta bancaria en 2024. Recuperado de <https://camarafintech.org/economia-digital-mas-de-3-millones-de-personas-abrieron-su-primer-billetera-virtual-y-otras-500-mil-su-primer-cuenta-bancaria-en-2024/>

Federal Reserve Bank of Boston. (2017). The Gamification Effect: Using Fun to Build Financial Security. Recuperado de

<https://www.bostonfed.org/publications/communities-and-banking/2017/spring/the-gamification-effect-using-fun-to-build-financial-security.aspx>

Glassdoor. (2024). Sueldo: Marketing Digital en Argentina 2024. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/marketing-digital-sueldo-SRCH_KO0,17.htm

Glassdoor. (2025). Sueldo: Desarrollador de software en Argentina 2025. Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/desarrollador-de-software-sueldo-SRCH_KO0,25.htm

Global Fintech Series. (2024). Gamification in Fintech: All About Customer Retention and Engagement. Recuperado de <https://globalfintechseries.com/fintech/gamification-in-fintech-all-about-customer-retention-and-engagement/>

Gobierno de Argentina. (2024). En el tercer trimestre la pobreza se ubicó en 38,9% según una proyección oficial. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-el-tercer-trimestre-la-pobreza-se-ubico-en-389-segun-una-proyeccion-oficial>

Gobierno de Argentina. (2025). Actualización de la Ley de Protección de Datos Personales. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/aaip/datospersonales/proyecto-ley-datos-personales>

Godin, S. (2003). Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable. Portfolio.

Godin, S. (2018). This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See. Portfolio.

Great Place to Work Argentina. (2025). Perfil Naranja. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.ar/perfiles-empresa/perfil-naranja>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). Administración Estratégica: Un Enfoque Integral (12ª ed.). Cengage Learning.

Hostinger. (2025, enero 20). Precios de marketing digital: ¿Cuánto cuestan las agencias de marketing digital en 2025? Recuperado de <https://www.hostinger.com/es/tutoriales/precios-de-marketing-digital>

Infobae. (2025, febrero 11). Pese al cambio de gobierno, Argentina sigue estancada en el ranking global que mide la corrupción. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2025/02/11/pese-al-cambio-de-gobierno-argentina-sigue-es-tancada-en-el-ranking-global-que-mide-la-corrupcion/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025). Mercado de trabajo: tasas e indicadores socioeconómicos. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

iProfesional. (2024, agosto 3). Los desarrolladores de software tienen alta demanda laboral y buenos sueldos. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/management/410511-que-sueldo-cobran-los-desarrolladores-de-software-en-las-empresas>

iProfesional. (2025, marzo 19). Salarios que superan los 3M: el jugoso sueldo de un empleado de marketing en 2025. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/finanzas/424610-salarios-superan-los-3-millones-jugoso-sueldo-empleado-marketing-2025>

iProUP. (2024, diciembre 16). Naranja X lanza la preventa exclusiva para la final "Trofeo de Campeones 2024". Recuperado de <https://www.iproup.com/economia-digital/52079-naranja-x-lanza-preventa-exclusiva-final-trofeo-de-campeones>

Iupana. (2024, noviembre 25). Cómo comienza 2025 para el Open Finance en América Latina. Recuperado de <https://iupana.com/2024/11/25/como-comienza-2025-para-el-open-finance-en-america-latina/>

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). La Estrategia del Océano Azul (Ed. ampliada). Profit Editorial.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). La transición al océano azul: Más allá de competir. Profit Editorial.

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

Kotter, J. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.

La Nación. (2025). Actualización del riesgo país argentino. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-riesgo-pais-recorto-casi-20-desde-la-salida-del-cep-o-pero-el-contexto-internacional-ralentiza-la-nid30042025/>

Mambo.io. (2024, 4 de julio). Fintech Gamification: Level Up User Engagement (and Fun). Recuperado de <https://mambo.io/blog/how-fintech-apps-are-using-gamification-to-increase-user-engagement>

Metricool. (2025, marzo 18). Cuánto cobra un influencer en Instagram. Recuperado de <https://metricool.com/es/cuanto-cobra-un-influencer/>

Naranja X. (2025). LinkedIn corporativo. Recuperado de <https://ar.linkedin.com/company/naranjax>

Netguru. (2025). Why Fintech Gamification Is Your Secret Weapon for Customer Growth [2025 Guide]. Recuperado de <https://www.netguru.com/blog/fintech-gamification>

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Psico-Smart. (2024). Designing Effective Gamified Learning Experiences: Best Practices and Case Studies. Recuperado de <https://blogs.psico-smart.com/blog-designing-effective-gamified-learning-experiences-best-practices-and-case-studies-165050>

REM. (2025). Relevamiento de Expectativas de Mercado. Recuperado de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

ResearchAndMarkets. (2025). Gamification Industry Research 2025: Revenues Forecast to Reach \$172.4 Billion in 2030. Recuperado de <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/02/20/3029758/28124/en/Gamification-Industry-Research-2025-Revenues-Forecast-to-Rreach-172-4-Billion-in-2030-Role-of-Gamification-in-Customer-Loyalty-Programs-Boosts-Consumer-Engagement.htm>

Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.

Tarjeta Naranja. (2025). Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2024. Recuperado de https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/47pFUUfPitEQMNzWuRqerB/e78a4be594e485cec769fbf993f826a6/TN_31_12_24_completo.pdf

Tarjeta Naranja. (2025). Sitio web oficial. Recuperado de <https://www.naranjax.com/>

Teclab. (2025, enero 16). ¿Cuánto cobra un programador en Argentina en 2025? Recuperado de <https://teclab.edu.ar/tecnologia-y-desarrollo/cuanto-cobra-un-programador-en-argentina/>

TheFlyy. (2024, julio 8). Gamification helped Revolut's neo-bank app attract 30 million users. Recuperado de <https://www.theflyy.com/blog/gamification-helped-revolut-neo-bank-app-gain-30-million-users>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018). *Administración Estratégica* (22^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

University of Colorado. (2024). Can gamification help to improve education? Findings from a longitudinal study. ScienceDirect. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074756322030145X>

Anexo 1

Análisis PESTEL:

Factor económico:

Hay dos factores de la economía argentina que sobresalen: el PIB y la tasa de desempleo. Por un lado, el Producto Interno Bruto (PIB) mostró un crecimiento del 5,7% interanual en febrero de 2025, siendo la intermediación financiera uno de los sectores más dinámicos (+30,2%) (INDEC, 2025). Y por el otro lado, el desempleo alcanzó el 6,4% a fines de 2024 (Infobae, 2025) y el 42% de los trabajadores se encuentran en situación de informalidad laboral (INDEC, 2025).

Factor Legal:

Para el mundo de las fintech, se han aplicado últimamente regulaciones más estrictas, equiparándose así sus obligaciones a las de los bancos tradicionales. Para nombrar alguna, el BCRA estableció exigencias informativas detalladas mediante la Comunicación A 6929, obligando a las fintech a reportar mensual o trimestralmente información como: cantidad y saldo de fondos en cuentas de pago de clientes, cantidad de operaciones y montos, tipos de operaciones, número de transferencias entre CVU y CBU. (El Cronista, 2020).