



Universidad siglo 21

Carrera: Administración de empresas

Trabajo Final de grado

Reporte de caso

**“Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos con Enfoque en la Diferenciación
en el Sector Financiero: El Caso de Tarjeta Naranja”**

Autor: Nathaniel Marciano

Legajo: VADM 021765

Director de TFG: Vittar, Carlos

Argentina, Córdoba, 2025

Resumen

En el presente trabajo final de grado, se realiza una planificación estratégica y gestión de riesgos para la empresa Tarjeta Naranja con sede en Córdoba, Argentina. El objetivo principal es optimizar la gestión de riesgos y mejorar la rentabilidad operativa al tiempo que se reducen los costos mediante una estrategia de diferenciación. Se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la empresa, el mercado financiero y el entorno, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, las fuerzas de Porter, la cadena de valor de Porter, la matriz FODA y la matriz BCG. Los resultados demostraron que mediante una adecuada planificación estratégica y una efectiva gestión de riesgos, Tarjeta Naranja puede transformar los desafíos actuales en oportunidades de crecimiento y mejora operativa, posicionándose para alcanzar una mayor rentabilidad y eficiencia a largo plazo.

Palabras clave: Tarjeta Naranja, planificación estratégica, gestión de riesgos, diferenciación, sector financiero.

Abstract

This final degree project conducts strategic planning and risk management for Tarjeta Naranja, headquartered in Córdoba, Argentina. The primary objective is to optimize risk management and enhance operational profitability at the same time that costs are reduced through a differentiation strategy. An exhaustive analysis of the company, the financial market, and the environment was conducted using tools such as PESTEL analysis, Porter's Five Forces, Porter's Value Chain, SWOT analysis, and the BCG matrix. It is concluded that through proper strategic planning and effective risk management, Tarjeta Naranja can turn current challenges into opportunities for growth and operational improvement, positioning itself to achieve greater profitability and efficiency in the long term.

Keywords: Tarjeta Naranja, strategic planning, risk management, differentiation, financial sector.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
Objetivo General:.....	6
Objetivos Específicos:	6
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	8
Análisis de contexto.....	9
Análisis P.E.S.T.E.L.	9
Análisis de las fuerzas de Porter	14
Análisis de cadena de valor.....	15
Análisis matriz FODA	18
Análisis matriz BCG	20
MARCO TEÓRICO:.....	23
MARCO DIAGNOSTICO	27
Declaración del problema	27
Justificación del problema	27
Conclusión diagnóstica	28
PROPUESTA DE APLICACIÓN	30
Objetivo Específico 1.....	30
Objetivo Específico 2.....	35
Objetivo Específico 3.....	38
Objetivo Específico 4.....	40
Presupuestos:.....	44
Análisis financiero:	45
CONCLUSIÓN	48

BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS.....	53
Anexo A: Objetivo 1 – Gestión de Riesgos Operacionales y Crediticios.....	53
Anexo B: Objetivo 2 – Cumplimiento Normativo y Formación	54
Anexo C: Objetivo 3 – Transformación Digital y Optimización.....	55
Anexo D: Objetivo 4 – Resiliencia y Gestión de Crisis.....	56
Anexo E: Presupuesto por Objetivos Segun Diagrama de Gantt.....	57
Anexo F: Flujo de Caja Proyectado	58
Anexo G: Tabla de cálculo ROI.....	59
Anexo H: Tabla de cálculo VAN.....	60
Anexo I: Cálculo TIR.....	61
Anexo J: Diagrama de Gantt de Objetivos Especificos	62
Anexo K: Evaluación del impacto de medidas propuestas	64

Introducción

Este trabajo final de grado, titulado “Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos con Enfoque en la Diferenciación en el Sector Financiero: El Caso de Tarjeta Naranja”, aborda de manera crítica y propositiva los desafíos que enfrenta Tarjeta Naranja desde su creación en un contexto de incertidumbre económica persistente en Argentina. Fundada en la provincia de Córdoba en 1985 como una tarjeta de crédito local, dio el salto en 1995 cuando se asociaron con Banco Galicia y posteriormente, entre 1998 y 2005 se expandió su crecimiento al concretarse una alianza con Visa, MasterCard y American Express. En la actualidad, la organización está presente en todas las provincias del país con más de 200 sucursales, cuentan con más de 5 millones de clientes y con 9 millones de plásticos emitidos hasta la fecha siendo la principal emisora de tarjetas del país, además ampliaron su cartera de negocio y se convirtieron en un ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital (Estados Financieros Naranja S.A., 2019). Tarjeta Naranja se ha destacado por su capacidad de adaptación ante cambios tecnológicos y económicos; no obstante, recientemente ha enfrentado una disminución en su rentabilidad, exacerbada por la volatilidad económica, inflación creciente, y una competencia intensa de fintechs y bancos digitales. Este entorno volátil y el marco regulatorio en constante cambio, han resaltado la urgencia de implementar una gestión de riesgos más efectiva y encontrar una estrategia que permita maximizar la rentabilidad.

La volatilidad económica ha impactado negativamente la estabilidad financiera de Tarjeta Naranja, reduciendo sus ingresos y elevando los costos operativos. Frente a estos retos, el trabajo propone estrategias para mejorar la gestión de riesgos y la eficiencia operativa, destacando la necesidad de innovar en tecnología y diversificar los productos financieros. Además, se sugiere la creación de reservas de capital operativo para mitigar los efectos de la volatilidad económica y adaptarse a las regulaciones cambiantes.

Este análisis detallado investiga cómo la planificación estratégica y una gestión de riesgos refinada mediante la implementación de un enfoque integrado y holístico, con el fin de mejorar la rentabilidad operativa y la eficiencia de los procesos internos pueden transformar los desafíos actuales en oportunidades para el crecimiento y la mejora operativa de Tarjeta Naranja. Se discutirá cómo mediante una estrategia genérica de diferenciación a lo largo de su cadena de valor puede fortalecer su estructura organizativa y operativa para anticipar y adaptarse mejor a los cambios del mercado. Con estas medidas, se proyecta lograr no solo una mejora en la rentabilidad operativa de Tarjeta Naranja, sino también una reducción en los costos operativos para el año 2025.

Objetivo General:

Incrementar la rentabilidad operativa de Tarjeta Naranja en un 15% para el año 2025, optimizando la gestión de riesgos mediante la implementación de un enfoque integrado y holístico.

Objetivos Específicos:

Objetivo Específico 1 (Mitigación de la Volatilidad Económica): Reducir en un 20% la volatilidad de los ingresos de Tarjeta Naranja frente a fluctuaciones económicas y regulatorias para el Año 1 del plan (2025), mediante la implementación de un sistema integrado de gestión de riesgos y tecnologías predictivas basadas en análisis macroeconómico avanzado.

Objetivo Específico 2 (Actualización de Protocolos Operativos): Reducir en un 30% los costos asociados al cumplimiento normativo para el Año 1 del plan (2025), mediante el rediseño y fortalecimiento de procesos regulatorios, digitalización de documentación y programas de capacitación continua en compliance.

Objetivo Específico 3 (Implementación de Tecnologías Emergentes): Reducir en un 15% la tasa de incumplimiento crediticio para el Año 1 del plan (2025), mediante el

desarrollo e implementación de un sistema avanzado de gestión del riesgo crediticio basado en inteligencia artificial y automatización de análisis crediticio.

Objetivo Específico 4 (Fortalecimiento de la Resiliencia Organizacional ante Riesgos No Financieros): Incrementar en un 25% la capacidad de resiliencia organizacional ante escenarios adversos para el Año 1 del plan (2025), mediante la implementación de un sistema integral de continuidad operativa y gestión preventiva de riesgos no financieros.

Este trabajo final de grado busca demostrar que la planificación estratégica para una óptima gestión de riesgos acompañada de una estrategia de diferenciación a lo largo de toda la cadena de valor es crucial no solo para la estabilidad y el crecimiento de Tarjeta Naranja sino también como modelo para otras entidades financieras enfrentando desafíos similares en ambientes volátiles. Para una visualización integral de los resultados esperados y su correspondencia con las acciones propuestas, consúltese el Anexo K: Evaluación del impacto de medidas propuestas.

Análisis de situación

En el presente reporte, se ha examinado detenidamente la situación de Tarjeta Naranja, una entidad líder en el sector financiero de Argentina. Se han utilizado diversas fuentes de información, incluyendo bibliografía relacionada con la administración y economía, estudios de mercado, informes financieros y publicaciones especializadas en la industria financiera. Este enfoque combinado, tanto descriptivo como cuantitativo, se ha enriquecido con el respaldo de datos ilustrados mediante tablas presentes en el capítulo de Anexos al final del documento, lo cual fortalece los argumentos presentados y proporciona una visión clara de la situación actual de la empresa en términos de eficiencia operativa y gestión de riesgos.

Tarjeta Naranja se ha consolidado como un referente en la provisión de servicios financieros, abarcando desde créditos y seguros hasta soluciones de inversión. La empresa se ha enfocado en la innovación y la satisfacción del cliente para mantener su posición competitiva en el mercado. Su misión es ofrecer soluciones financieras efectivas y accesibles que satisfagan las necesidades de sus clientes, asegurando al mismo tiempo la sustentabilidad de sus operaciones y el bienestar de sus colaboradores y accionistas. Sin embargo, según el informe de Fitch Ratings (2022), recientemente la compañía ha enfrentado desafíos significativos derivados de la volatilidad económica global, incluyendo los efectos prolongados de la pandemia de COVID-19, que ha impactado la demanda de servicios financieros y la eficiencia operativa. Como entidad operando en un mercado altamente susceptible a las fluctuaciones económicas y cambiarias, la empresa ha experimentado presiones en su liquidez y capacidad para cumplir con obligaciones financieras a corto plazo, tales como pagos a proveedores y gestión de deudas según datos de los Estados financieros de Tarjeta Naranja S.A. (2023). Estos desafíos se ven amplificados por la intensa

competencia en el sector financiero, donde las fintechs y los bancos digitales continúan ganando terreno (Tarjeta Naranja S.A., 2023).

Análisis de contexto

Para entender mejor la posición de Tarjeta Naranja y evaluar su capacidad para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el ámbito de la planificación estratégica para la gestión de riesgos en el sector financiero, es imprescindible realizar un análisis PESTEL. Este análisis evaluará los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en la empresa y permitirá identificar tanto riesgos como oportunidades. Esta información será fundamental para comprender el entorno operativo de la empresa y cómo puede adaptarse y prosperar en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

Análisis P.E.S.T.E.L.

Factor Político: Desde 2018, Argentina ha enfrentado significativas turbulencias políticas que han afectado su estabilidad económica y social. Estas turbulencias se han intensificado con la elección del presidente Javier Milei en 2024, cuyas propuestas radicales han generado un entorno político volátil y desafiante.

La pandemia de COVID-19 exacerbó estos problemas, incrementando la incertidumbre en la planificación a largo plazo y en las inversiones estratégicas necesarias para innovar y mejorar sus servicios financieros. La estabilidad y previsibilidad política son esenciales para una gestión eficaz de riesgos y la planificación estratégica en este contexto volátil.

Según el diario La Nación, el gobierno de Milei también ha enfrentado críticas y desafíos relacionados con sus reformas laborales y económicas. La Justicia suspendió una reforma laboral incluida en un DNU de Milei tras un planteo realizado por la Confederación General del Trabajo (CGT), subrayando la tensión entre el poder ejecutivo y las instituciones legislativas y judiciales en Argentina (La Nación, 2023).

El informe del FIU Jack D. Gordon Institute for Public Policy (2024) examina los retos políticos y económicos que enfrenta Argentina bajo la presidencia de Milei (2024-2028). La estructura federal de Argentina presenta desafíos adicionales, ya que las drásticas reducciones en las transferencias de fondos del gobierno central a las provincias han generado conflictos con varios gobernadores, complicando la implementación de las políticas de Milei.

Según el FIU Jack D. Gordon Institute for Public Policy (2024) “La presidencia de Javier Milei se caracteriza por una alta volatilidad política debido a su enfoque de políticas radicales y los conflictos con gobernadores provinciales por la reducción de fondos. La dificultad para aprobar leyes en un Congreso fragmentado y el recurso a decretos presidenciales de urgencia reflejan un entorno político inestable y desafiante”. Esta inestabilidad puede afectar negativamente la confianza de los inversores y la estabilidad económica del país, lo que puede derivar en consecuencias si no es tenido en cuenta en la planificación.

Factor Económico: La economía argentina, marcada por la inflación persistente y la devaluación del peso, ha creado un entorno operativo difícil para Tarjeta Naranja y precisamente para su unidad de negocio Naranja. Los cambios abruptos en la política económica y las restricciones en el acceso al crédito internacional han limitado su capacidad para financiar operaciones y expandir su oferta de servicios. Además, las altas tasas de interés impuestas por el BCRA han incrementado el costo de los préstamos, dificultando la competitividad de los microcréditos ofrecidos por Naranja X. La empresa ha tenido que desarrollar estrategias para manejar la volatilidad económica, incluyendo la diversificación de sus productos financieros y la implementación de tecnologías avanzadas para la evaluación y mitigación de riesgos crediticios.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) prevé una contracción del PIB del 2.3% para Argentina en 2024. Esta caída sigue a una disminución del 1.6% en 2023, señalando que Argentina será el único país del G20 en experimentar una recesión en 2024. La economía argentina sigue lidiando con desequilibrios macroeconómicos persistentes y una grave sequía que ha reducido significativamente la producción agrícola (La Nación, 2024).

Según La Nación (2024), La inflación en Argentina continúa siendo un problema importante, con una tasa proyectada del 250.6% para 2024. Este aumento es resultado de políticas macroeconómicas laxas en el pasado y un incremento sostenido desde 2023. La alta inflación impacta negativamente en el poder adquisitivo de los consumidores y en la estabilidad económica general, pero debe destacarse que el FMI ha respaldado las políticas del actual presidente Javier Milei, destacando su enfoque en estabilizar la situación económica crítica del país y proteger a los sectores más vulnerables.

Factor Social: Un informe del Instituto de Estadística de los Trabajadores y el Centro para la Concertación y el Desarrollo estima que, si la economía cae un 1.4%, la pobreza en Argentina alcanzará el 37.2% en 2023, con una ligera mejora si la economía crece moderadamente. Sin embargo, las proyecciones más pesimistas sugieren que la pobreza continuará aumentando debido a la alta inflación y el estancamiento económico. Esta situación refleja un deterioro significativo en los ingresos de los argentinos desde 2018, exacerbado por la pandemia y la falta de crecimiento económico sostenido (Clarín, 2023).

Un estudio realizado por PwC (2023) enfatiza la necesidad de que las empresas de servicios financieros moldeen activamente el comportamiento del consumidor en lugar de simplemente responder a él. Esta tendencia hacia la personalización está vinculada a un mayor valor percibido por los clientes, quienes están dispuestos a pagar más por experiencias superiores. Para Naranja, esto implica desarrollar estrategias de gestión de riesgos que

consideren las expectativas cambiantes y la necesidad de seguridad en las transacciones digitales.

Factor Tecnológico: La rápida evolución del sector tecnológico y la creciente competencia en el espacio digital presentan tanto oportunidades como riesgos significativos a los que Naranja necesita adaptarse continuamente para no perder relevancia frente a competidores que ofrecen soluciones más ágiles y tecnológicamente avanzadas.

Considerando que según Clarín (2024) Argentina ha sido reconocida como el país con mayor talento en tecnología a nivel global en el informe Global Skills Index de Coursera, Naranja tiene acceso a un pool de talento con capacitación para implementar los cambios tecnológicos que necesite. Este reconocimiento se basa en el desempeño sobresaliente en áreas como Ingeniería de Software y Sistemas Operativos, superando a países europeos en el rubro. Este logro refleja la fuerte comunidad tecnológica y el conocimiento gubernamental en tecnología, apuntalando el objetivo de ser un centro de la Cuarta Revolución Industrial.

La competencia con fintechs y bancos digitales que ofrecen servicios innovadores y a menores costos ha presionado a la empresa a acelerar su transformación digital.

Según la reseña informativa de Naranja (2023) Naranja también ha invertido en tecnologías de inteligencia artificial y análisis de datos para mejorar la detección de fraudes y la evaluación del riesgo crediticio. Estas herramientas permiten a la empresa identificar patrones y comportamientos sospechosos, lo que reduce la exposición al fraude y mejora la seguridad general de sus operaciones. Además, la automatización de procesos ha permitido mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos asociados con la gestión manual de transacciones y evaluaciones de riesgo.

Factor Ambiental: El creciente enfoque en la sostenibilidad ha llevado a Naranja a integrar prácticas ambientalmente responsables en sus operaciones. La regulación ambiental en Argentina está incrementando, y la empresa ha respondido con iniciativas que reducen su

huella de carbono y promueven servicios financieros verdes. Informes del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2022) destacan la importancia de estas prácticas no solo para la conformidad regulatoria sino también para atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.

La empresa ha lanzado iniciativas para reducir el uso de papel y promover la banca digital, disminuyendo así su impacto ambiental. Además, Naranja ha implementado políticas de eficiencia energética en sus sucursales y ha promovido el uso de energías renovables. Estas acciones no solo ayudan a cumplir con las regulaciones ambientales, sino que también mejoran la imagen de la empresa entre los consumidores y otras partes interesadas, fomentando la lealtad y la confianza en la marca.

Factor Legal: Naranja enfrenta un marco legal desafiante, con leyes estrictas sobre protección al consumidor, privacidad de datos y seguridad financiera que dictan cómo debe operar dentro del territorio argentino. La adaptación a estas leyes requiere inversiones significativas en sistemas de cumplimiento. Además, las tecnologías emergentes están transformando la gestión del riesgo operacional en las instituciones financieras.

Según Boletín Oficial de la República Argentina la Resolución 49/2024 de la UIF establece requisitos mínimos para la identificación, evaluación, monitoreo, administración y mitigación de los riesgos de lavado de activos, financiación del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva. Esta normativa se enmarca en las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y busca fortalecer la transparencia y la trazabilidad en las transacciones financieras

Según McKinsey & Company (2024), se están implementando herramientas analíticas avanzadas que permiten una detección más rápida y precisa de riesgos operacionales, reduciendo las tasas de falsos positivos y mejorando la eficacia de los controles internos. Esto

incluye desde la lucha contra el lavado de dinero hasta la vigilancia de procesos de calidad y riesgos regulatorios.

Análisis de las fuerzas de Porter

El análisis de Porter es crucial para entender el entorno competitivo y estratégico de Tarjeta Naranja en el dinámico sector financiero de Argentina. Este enfoque no solo identifica las presiones competitivas, sino que también orienta en la formulación de estrategias robustas para mejorar la posición de mercado de la empresa frente a diversas fuerzas externas.

1. Rivalidad entre competidores existentes: Naranja X enfrenta una intensa competencia en el sector financiero, con actores como bancos tradicionales y fintechs innovadoras compitiendo por la cuota de mercado. Esta intensa rivalidad impulsa la necesidad de innovación y mejora continua en servicios y tecnología (Fitch Ratings, 2022).

2. Amenaza de nuevos entrantes: Aunque las barreras de entrada son altas debido a regulaciones estrictas y la necesidad de tecnología avanzada, las fintechs han cambiado el panorama, entrando con modelos de negocio más ágiles y menos costosos, lo que aumenta la presión competitiva sobre la compañía (Fitch Ratings, 2022).

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos: La disponibilidad de tecnologías financieras alternativas como billeteras móviles y plataformas de pago en línea presenta una amenaza sustancial, obligando a la compañía a diferenciarse mediante la oferta de servicios únicos y de alta calidad para retener a sus clientes (Fitch Ratings, 2022).

4. Poder de negociación de los proveedores: La dependencia de Tarjeta Naranja hacia proveedores de tecnología financiera avanzada y segura eleva el poder de negociación de estos proveedores, subrayando la importancia de mantener relaciones estratégicas y favorables con los mismos para asegurar la eficiencia operativa y la innovación continua (Fitch Ratings, 2022).

5. Poder de negociación de los clientes: Los clientes tienen un poder significativo, especialmente en un mercado donde pueden fácilmente comparar y cambiar de servicios financieros. Tarjeta Naranja necesita enfocarse en la calidad del servicio y la innovación para asegurar la lealtad y satisfacción del cliente (Fitch Ratings, 2022).

Análisis de cadena de valor

La cadena de valor de Naranja X, unidad de negocio de Tarjeta Naranja que será estudiada en este análisis, se dedica a las tarjetas de débito, cuentas virtuales y microcréditos, y según el modelo de la Cadena de Valor de Porter (1985) se estructura en actividades primarias y secundarias que abarcan desde la gestión de datos y transacciones hasta el soporte postventa y la innovación tecnológica. Esta interactúa con otros sistemas de la empresa, como el sistema de información, el sistema de gestión de calidad y el sistema de planificación estratégica, lo que asegura la alineación de todas las actividades con los objetivos estratégicos, optimizando la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

La correcta gestión de las actividades en la cadena de valor permite a Naranja X poder cumplir con los objetivos planteados durante la planificación estratégica para la gestión de riesgos al tiempo que permite desarrollar una estrategia de diferenciación y obtener una ventaja competitiva mediante la reducción de costos, la mejora de la calidad del servicio y la innovación constante. La capacidad de Naranja X para ofrecer servicios financieros digitales eficientes y seguros, adaptándose a las necesidades de sus clientes, es crucial para mantener su posición en el mercado.

Logística Interna: Tarjeta Naranja selecciona proveedores nacionales, principalmente Pymes, que agregan valor a su cadena de suministro. La búsqueda y evaluación de proveedores se realizan a través de una plataforma de registro y clasificación que permite también realizar informes de riesgo y auditorías. Estos proveedores se dividen en dos

categorías: proveedores de producción, que ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía, y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

Operaciones: La empresa ha vivido un proceso de transformación digital significativo. Los productos y servicios que forman parte de este eslabón incluyen tarjetas de crédito, seguros y asistencia, préstamos, la app Naranja, Naranja online, tienda Naranja, Naranja viajes, productos editoriales, Naranja X, y Naranja POS. Esta digitalización permite optimizar los procesos operacionales, mejorando la eficiencia y reduciendo costos.

Logística Externa: Tarjeta Naranja llega a sus clientes a través de 238 sucursales distribuidas en todo el país, además de canales digitales como redes sociales, su página web, call centers y la app Naranja. Esta amplia red de distribución asegura una cobertura extensa y accesibilidad para los clientes.

Marketing y Ventas: La empresa implementó herramientas de cross-selling y creó sucursales del futuro para potenciar las ventas. Estas sucursales permiten brindar atención personalizada con resolución en el primer contacto mediante herramientas digitales adicionales. Además, las estrategias de marketing digital destacan la diferenciación de los productos y servicios de Tarjeta Naranja, fortaleciendo la marca y atrayendo nuevos clientes.

Servicio Post Venta: Una de las fortalezas de Tarjeta Naranja es el trato cercano con sus clientes. Utilizan opciones como el call center y una herramienta digital NPS para medir la satisfacción de los usuarios y gestionar sus necesidades. El enfoque en el servicio post venta refuerza la lealtad del cliente y mejora la percepción de valor de los productos y servicios ofrecidos.

Actividades de Soporte:

Infraestructura de la Empresa: Esto incluye la formulación de planes de acción específicos para enfrentar los desafíos identificados en el análisis PESTEL, así como la

definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos.

Gobernanza y Cumplimiento: Asegurar el cumplimiento de normativas legales y regulaciones del sector financiero mediante la implementación de políticas y procedimientos robustos. Esto abarca la creación de un marco de gobernanza que promueva la transparencia y la rendición de cuentas, así como la capacitación continua del personal en temas de cumplimiento y ética empresarial.

Recursos Humanos: La empresa tiene una dotación de 2,866 colaboradores, con un 57% de mujeres y un 43% de hombres. Han implementado herramientas de metodologías ágiles y creado equipos multidisciplinarios y colaborativos. La inversión en la capacitación y desarrollo continuo del personal mejora la competencia en gestión de riesgos y tecnologías emergentes, asegurando que los empleados estén bien preparados para enfrentar los desafíos del mercado.

Desarrollo Tecnológico: Tarjeta Naranja ha avanzado en su transformación digital, adoptando tecnologías de vanguardia y metodologías ágiles para resolver problemas y mejorar la experiencia del cliente. La innovación constante en tecnología permite a la empresa diferenciarse de sus competidores y ofrecer servicios más eficientes y personalizados.

Adquisiciones: La gestión de proveedores es crítica para la operación de Tarjeta Naranja. Seleccionan proveedores nacionales, y su política de evaluación incluye criterios económicos, financieros, de responsabilidad social y medioambientales. Esta gestión rigurosa asegura que la empresa pueda mantener la calidad de sus productos y servicios mientras controla los costos.

La aplicación del modelo de cadena de valor de Porter (1985) aproxima a la empresa a la correcta gestión de las actividades en la cadena de valor lo que permite a Naranja X

poder cumplir con los objetivos planteados durante la planificación estratégica para la gestión de riesgos al tiempo que permite desarrollar una estrategia de diferenciación y obtener una ventaja competitiva mediante la reducción de costos, la mejora de la calidad del servicio y la innovación constante.

Análisis matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta esencial para entender tanto el entorno interno como externo en el que opera Tarjeta Naranja y en este caso de estudio su UEN Naranja X. Permite identificar las Fortalezas y Debilidades internas de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas que presenta el entorno externo. Este enfoque integral es fundamental para cualquier proceso de planificación estratégica, ya que ayuda a la empresa a capitalizar sus ventajas, mitigar sus riesgos y alinear sus estrategias con las dinámicas del mercado financiero (Porter, 1998).

Fortalezas:

- Sólida posición en el mercado: La empresa se beneficia de una amplia base de clientes y una fuerte presencia de marca en Argentina, lo que le proporciona una ventaja competitiva significativa.
- Innovación tecnológica: La empresa ha invertido en tecnología para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa, adaptándose a las crecientes demandas de servicios financieros digitales.

Oportunidades:

- Innovación Tecnológica y Fintechs Emergentes: El avance rápido de la tecnología financiera y el surgimiento de nuevas fintechs ofrecen oportunidades para la innovación en productos y servicios. Tarjeta Naranja puede aprovechar estas tendencias para integrar tecnologías emergentes, mejorando así su competitividad y la satisfacción del cliente.

- Crecimiento del Comercio Electrónico: El crecimiento sostenido del comercio electrónico en Argentina representa una oportunidad para Tarjeta Naranja de ampliar su presencia en este sector. Ofreciendo soluciones de pago integradas y seguras, la empresa puede capturar una mayor cuota del mercado de pagos digitales.
- Aumento en la Inclusión Financiera: Las iniciativas gubernamentales y privadas para mejorar la inclusión financiera ofrecen una oportunidad para Tarjeta Naranja de llegar a segmentos desatendidos del mercado. Al ofrecer productos y servicios diseñados para estos grupos, la empresa puede aumentar su base de clientes y contribuir a su misión social.

Debilidades:

- Dependencia del mercado argentino: A pesar de su fuerte posición, la dependencia de Tarjeta Naranja y precisamente de su unidad de negocio Naranja X del mercado argentino la hace vulnerable a las fluctuaciones económicas y políticas del país.
- Presión sobre los márgenes de ganancia: La intensa competencia en el sector financiero ha presionado los márgenes de ganancia, lo que requiere una gestión continua de costos y eficiencia.

Amenazas:

- Volatilidad económica: La inestabilidad económica en Argentina puede afectar negativamente la capacidad de los clientes para acceder a servicios financieros y afectar la rentabilidad de la empresa.
- Regulaciones más estrictas: Cambios en la legislación y regulaciones financieras podrían imponer restricciones adicionales y aumentar los costos operativos de la empresa.

En la gestión de riesgos financieros, es crucial evaluar cómo una empresa como Tarjeta Naranja utiliza sus fortalezas para mitigar riesgos y aprovechar oportunidades en un

entorno volátil. Con una sólida base de más de 3.5 millones de clientes, la segmentación enfocada en usuarios entre 35 y 54 años permite adaptar ofertas a necesidades predecibles, mitigando riesgos. Sin embargo, la dependencia del mercado argentino, con su volatilidad económica e inflación persistente, presenta desafíos constantes, subrayando la necesidad de diversificación y eficiencia operativa para mitigar riesgos (Tarjeta Naranja S.A.U., 2023). Las oportunidades en servicios digitales y alianzas estratégicas pueden reducir la exposición a riesgos sistémicos, mediante la adopción de tecnologías avanzadas y colaboración con innovadores del sector. La competencia de fintechs y bancos digitales representa una amenaza significativa, ofreciendo alternativas más económicas. Invertir en tecnología y servicio al cliente puede asegurar que Tarjeta Naranja retenga y atraiga nuevos clientes con ofertas innovadoras.

El análisis FODA indica que Tarjeta Naranja está bien posicionada para enfrentar los desafíos del sector financiero, pero deben seguir adaptando su estrategia para gestionar riesgos y aprovechar oportunidades emergentes. La planificación estratégica, centrada en la gestión de riesgos y la innovación, es esencial para que Tarjeta Naranja prospere, fortaleciendo su resiliencia ante incertidumbres económicas y regulatorias para asegurar un crecimiento sostenible y rentable.

Análisis matriz BCG

La Matriz BCG es una herramienta estratégica que proporciona una base para evaluar la distribución de recursos entre diferentes unidades de negocio. Aplicar esta herramienta a Tarjeta Naranja permitirá identificar y priorizar inversiones en sus diversas líneas de productos y servicios financieros.

Para aplicar la Matriz BCG, consideraremos los dos principales segmentos de la empresa basados en la información disponible en su último reporte de estados financieros: los servicios de crédito y los servicios digitales.

Estrellas:

Servicios Digitales (Naranja X): Este segmento puede clasificarse como una "Estrella" debido a su alto crecimiento y alta participación en el mercado de los servicios financieros digitales. Naranja X ha mostrado un aumento significativo en las cuentas habilitadas y transacciones, indicativo de una fuerte demanda y adopción por parte de los consumidores (Tarjeta Naranja S.A.U., 2023).

Interrogantes:

Nuevos Productos Financieros Innovadores: Productos como los seguros y las soluciones de inversión, aunque con menor participación de mercado, representan áreas de alto potencial de crecimiento. Estos productos necesitan inversiones estratégicas para determinar si pueden convertirse en "Estrellas" o permanecerán como "Interrogantes" (Tarjeta Naranja S.A.U., 2023).

Vacas:

Servicios de Crédito Tradicionales: Los servicios de crédito tradicionales, como préstamos personales y adelantos en efectivo, podrían considerarse "Vacas Lecheras" dado que generan ingresos significativos para la empresa con una demanda estable, pero en un mercado de crecimiento relativamente bajo (Tarjeta Naranja S.A.U., 2023).

Perros:

Productos con Bajo Rendimiento: Ciertos servicios financieros que no han logrado captar o mantener una base de clientes significativa o que enfrentan una competencia intensa podrían considerarse "Perros". Estos segmentos requieren evaluación para determinar si es viable continuar invirtiendo en ellos o si sería mejor discontinuarlos (Tarjeta Naranja S.A.U., 2023).

El análisis BCG de Tarjeta Naranja proporciona una base sólida para las decisiones estratégicas que buscan la correcta gestión del riesgo en el sector financiero. El mismo

sugiere que la empresa debe continuar invirtiendo en sus servicios digitales y explorar el potencial de nuevos productos financieros innovadores, mientras gestiona cuidadosamente sus líneas de productos establecidas para maximizar la rentabilidad. La estrategia debería enfocarse en fortalecer las "Estrellas", convertir "Interrogantes" en nuevos motores de crecimiento, mantener las "Vacac Lecheras" para financiar otras áreas, y minimizar o eliminar los "Perros" para conservar recursos.

Marco Teórico:

Parker et al. (2023) destacan que las organizaciones líderes se caracterizan por su capacidad para anticipar y prepararse para futuras disrupciones, lo cual les permite no solo gestionar riesgos de manera efectiva sino también capitalizar oportunidades emergentes en tiempos de incertidumbre. Este capítulo se centra en el análisis exhaustivo de estos aspectos, se explorarán conceptos clave como la planificación estratégica en la gestión de riesgos y teorías relevantes como la planificación estratégica, gestión de riesgos y estrategia genérica de diferenciación. El objetivo es proporcionar un marco teórico sólido que sustente estrategias efectivas y el uso de tecnologías emergentes en consonancia el objetivo general y los objetivos específicos de optimizar la gestión de riesgos, mejorar la rentabilidad operativa y la eficiencia de los procesos internos centrándose en mejorar la precisión y eficiencia en la detección y evaluación de riesgos, asegurar el cumplimiento con las regulaciones cambiantes, fortalecer la gestión del riesgo crediticio, y desarrollar estrategias que permitan adaptarse proactivamente a las fluctuaciones económicas y regulatorias.

La planificación estratégica según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) es un proceso complejo que requiere un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con su capacidad. Enfatizan que la planificación estratégica no es un proceso estático, sino dinámico y continuo. Requiere una constante reevaluación y ajuste de las estrategias para mantenerse alineadas con el entorno cambiante y las capacidades internas de la organización. Este enfoque sistemático y meticuloso permite a las organizaciones ser proactivas y resilientes frente a los desafíos y oportunidades del mercado. Aunque los pasos específicos pueden variar, el proceso puede desarrollarse con base en algunos elementos clave:

1. Definir la misión y los objetivos principales
2. Análisis del entorno competitivo externo

3. Análisis del entorno interno de la organización
4. Desarrollar estrategias basadas en el análisis
5. Implementación de las estrategias
6. Evaluación de resultados

En palabras de Crouhy, Galai, & Mark (2014) podemos decir que la planificación estratégica para el sector financiero como un proceso sistemático y continuo que permite a las instituciones financieras establecer objetivos a largo plazo, determinar las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos, y asignar recursos de manera eficiente.

El modelo de la Cadena de Valor de Porter (1985) descompone la empresa en sus actividades primarias y de apoyo, permitiendo identificar cómo cada actividad puede contribuir a la creación de valor y a la ventaja competitiva mediante la diferenciación. Para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades, una estrategia de diferenciación se destaca mediante la implementación de tecnologías emergentes y mejorando la experiencia del cliente. Según Porter (1985), “la diferenciación puede basarse en la calidad del producto, la innovación, el servicio al cliente, o cualquier otro elemento que los consumidores valoren significativamente”. Al diferenciarse, Tarjeta Naranja puede lograr una lealtad de marca más fuerte y una menor sensibilidad al precio por parte de los consumidores, lo que puede resultar en márgenes de beneficio superiores. Esta estrategia no solo busca distinguir los productos de los competidores, sino que también crea una barrera de entrada para nuevos competidores, debido a la lealtad del cliente y el reconocimiento de marca establecido

Según Mintzberg et al. (1998), la diferenciación permite a las empresas ofrecer productos o servicios únicos que justifican un precio premium, esto es crucial en mercados altamente competitivos ya que "la diferenciación se basa en la calidad del producto, la innovación, el servicio al cliente o cualquier otro elemento que los consumidores valoren significativamente". Adoptando una estrategia de liderazgo en costos, Tarjeta Naranja puede

hacer frente a la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, mejorando su eficiencia operativa y ofreciendo precios más competitivos.

Crouhy, Galai y Mark (2014), en *The Essentials of Risk Management*, abogan por un enfoque integrado y holístico de planificación estratégica para la gestión de riesgos en el sector financiero. Este enfoque implica que todas las actividades de gestión de riesgos estén alineadas y coordinadas a través de la organización, asegurando que los riesgos sean gestionados de manera consistente y efectiva en todos los niveles y áreas de la institución. Los componentes clave de este enfoque incluyen: el riesgo de crédito, el riesgo de mercado, el riesgo operacional, el riesgo de liquidez, y el riesgo legal. Los beneficios de este enfoque integrado incluyen la identificación de sinergias y eficiencias operativas, una visión completa de la exposición al riesgo. Este enfoque integral es crucial en el contexto de Tarjeta Naranja para enfrentar la complejidad y la interconexión de los riesgos en el sector financiero, al centrar la planificación estratégica en optimizar la gestión de riesgos al tiempo que se mejora la rentabilidad operativa mediante la implementación una estrategia genérica de diferenciación.

Crouhy, Galai y Mark (2014) sugieren una gestión de riesgos integral que abarque todas las áreas de la organización, incluyendo riesgos de crédito, operacionales, de mercado, de liquidez y legales. Tarjeta Naranja necesita políticas y procedimientos coordinados que permitan anticipar y gestionar riesgos de manera efectiva, así como la adopción de tecnologías emergentes para mejorar la evaluación y respuesta a los riesgos. El modelo de la Cadena de Valor de Porter (1985) permitirá descomponer la empresa en actividades primarias y de apoyo, identificando cómo cada actividad contribuye a la creación de valor y ventaja competitiva mediante la diferenciación. Según la reseña informativa Naranja S.A.U. (2023) Tarjeta Naranja debe mejorar la eficiencia operativa, optimizar procesos, desarrollar estrategias de marketing digital y proporcionar un servicio al cliente excepcional.

Por lo tanto, estos enfoques combinados proporcionan un marco teórico robusto y alineado con los objetivos de optimizar la gestión de riesgos y mejorar la eficiencia operativa de Tarjeta Naranja. Al integrar la gestión de riesgos en todas las actividades de la cadena de valor, la empresa puede mejorar la rentabilidad operativa y la eficiencia, reduciendo los costos asociados a los riesgos y aumentando la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno. En resumen, los postulados estratégicos de Porter (1985), Mintzberg et al. (1998) y Koontz et al. (2012), junto con el enfoque integrado de riesgos propuesto por Crouhy, Galai y Mark (2014), sustentan teóricamente la adopción de una estrategia de diferenciación basada en innovación tecnológica y gestión avanzada del riesgo. Este marco conceptual permite articular un enfoque holístico que combina eficiencia operativa, digitalización, capacidad analítica y resiliencia organizacional, orientado no solo a optimizar el control y mitigación de riesgos financieros y no financieros, sino también a incrementar la rentabilidad operativa y fortalecer la posición competitiva de Tarjeta Naranja en el dinámico contexto del sector financiero argentino.

Marco diagnóstico

Una vez concluido el análisis interno y externo de Tarjeta Naranja, se pudieron identificar algunos puntos a tener en cuenta considerados como oportunidades y amenazas del entorno, así como fortalezas y debilidades con las que trabajaremos para lograr los objetivos propuestos en la presente planificación estratégica. El diagnóstico del caso de Tarjeta Naranja se presenta en tres secciones principales: declaración del problema, justificación del problema y conclusión diagnóstica. Cada sección está fundamentada en el análisis de la situación y el marco teórico desarrollado en el reporte de caso "Planificación Estratégica para la Gestión de Riesgos en el Sector Financiero: El Caso de Tarjeta Naranja".

Declaración del problema

El análisis de la situación actual de Tarjeta Naranja revela que la empresa enfrenta una disminución de la rentabilidad operativa debido a varios factores externos e internos en un entorno financiero volátil y regulado. Estos desafíos incluyen la gestión de riesgos de crédito, operacionales, de mercado, de liquidez y legales. La falta de un enfoque integrado y holístico en la gestión de estos riesgos, como el propuesto por Crouhy, Galai y Mark (2014), ha llevado a ineficiencias operativas, aumento de costos y menor rentabilidad operativa. La situación actual requiere una planificación estratégica robusta que permita anticipar, identificar y mitigar riesgos de manera efectiva.

Justificación del problema

La relevancia del problema radica en su impacto directo sobre la estabilidad y rentabilidad de Tarjeta Naranja. Los desafíos económicos, sociales y tecnológicos exigen una gestión de riesgos más refinada y proactiva, como lo señala el enfoque de Crouhy, Galai y Mark (2014). Además, la competencia de fintechs y bancos digitales ha obligado a la empresa a mejorar sus servicios y procesos internos. La volatilidad económica en Argentina afecta la liquidez de la empresa y su capacidad para cumplir con obligaciones financieras a corto

plazo, tal como se destaca en la teoría de la planificación estratégica de Koontz, Weihrich y Cannice (2012). La competencia de fintechs que ofrecen soluciones más ágiles y menos costosas ha exacerbado la necesidad de innovación continua en servicios y tecnología, lo que es coherente con la estrategia de diferenciación descrita por Porter (1985). Esto obliga a Tarjeta Naranja a diferenciarse mediante la calidad del servicio y la innovación.

Una gestión de riesgos refinada y proactiva es esencial para transformar desafíos en oportunidades de crecimiento y mejora operativa al tiempo que la implementación de estrategias efectivas permitirá anticipar y mitigar impactos negativos. Aunque se han desarrollado aplicaciones y plataformas digitales, la competencia sigue ofreciendo alternativas más ágiles y de menor costo. Es necesario acelerar la transformación digital para mantener la competitividad. Además, la empresa necesita un sistema avanzado para evaluar y mejorar la calidad del crédito, reduciendo la tasa de incumplimiento y aumentando la recuperación de créditos. A pesar de las inversiones en tecnología descritas en la reseña informativa Naranja S.A.U. (2023), la empresa aún enfrenta desafíos en optimizar sus procesos internos. Rediseñar y fortalecer los procesos internos es crucial para asegurar el cumplimiento eficiente con las regulaciones cambiantes, alineándose con el modelo de la Cadena de Valor de Porter (1985).

Conclusión diagnóstica

Por medio de la planificación estratégica planteada en este caso y entendiendo los problemas que puede atravesar la empresa, Tarjeta Naranja debe crear una ventaja competitiva respecto a sus competidores para lograr el crecimiento determinado en su planificación. Para esto, se buscará aplicar una estrategia de crecimiento a nivel gerencial apoyada por una diferenciación de sus productos a nivel funcional, para aumentar su participación en el mercado y consolidar la marca. La situación actual de Tarjeta Naranja S.A., reflejada a través de un meticuloso análisis en el trabajo de planificación estratégica,

demuestra que la empresa se encuentra ante un panorama desafiante, marcado por una economía inestable y una competencia creciente por parte de fintechs y bancos digitales. La volatilidad del mercado argentino, exacerbada por la inflación y la fluctuación de la moneda, ha mermado la rentabilidad de Tarjeta Naranja, como se destaca en los informes financieros Tarjeta Naranja S.A.U. (2023). Además, la competencia tecnológica ha puesto en relieve la urgencia de adoptar innovaciones disruptivas que puedan ofrecer una respuesta ágil a las cambiantes demandas del mercado financiero.

Dentro de este contexto, las capacidades actuales de gestión de riesgos de la empresa necesitan una mejora significativa para poder anticipar y mitigar efectivamente los impactos potenciales de estos desafíos externos. Además, la planificación estratégica ha identificado que la diferenciación de productos y servicios se presenta como una vía crítica para consolidar la marca y expandir la participación de mercado. Esto no solo involucra la implementación de tecnologías emergentes, como se discutió en el marco teórico del informe, sino también la adaptación de la oferta de Tarjeta Naranja a las necesidades específicas y cambiantes de los consumidores, asegurando así una ventaja competitiva sostenible.

Al integrar la planificación estratégica para la gestión de riesgos en todas las actividades de la cadena de valor, Tarjeta Naranja puede mejorar la rentabilidad operativa y la eficiencia, reduciendo costos y aumentando la capacidad de respuesta a cambios en el entorno. La combinación de estos enfoques subraya la importancia de la adaptabilidad estratégica, la innovación en gestión de riesgos y la diferenciación de mercado como pilares para el éxito y sostenibilidad de Tarjeta Naranja y para la consecución de sus objetivos estratégicos.

Propuesta de aplicación

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad operativa de Tarjeta Naranja en un 15% para el año 2025, optimizando la gestión de riesgos mediante la implementación de un enfoque integrado y holístico.

Justificación del Objetivo General: Este objetivo implica alcanzar aproximadamente \$575 millones ARS en 2025 respecto a los \$500 millones ARS registrados en 2023, lo cual es viable dado el crecimiento sostenido del mercado de servicios financieros digitales en Argentina, estimado en un 30% según Forbes (2021). La mejora se sustenta en una gestión integral de riesgos que optimiza los procesos internos y favorece decisiones estratégicas orientadas a la eficiencia y sostenibilidad operativa.

Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1: Reducir en un 20% la volatilidad de los ingresos de Tarjeta Naranja frente a fluctuaciones económicas y regulatorias para el Año 1 del plan (2025), mediante la implementación de un sistema integrado de gestión de riesgos y tecnologías predictivas basadas en análisis macroeconómico avanzado.

Justificación del Objetivo: La reducción del 20% en la volatilidad de ingresos se considera viable, dado que implica disminuir la desviación estándar de \$50 millones ARS a \$40 millones ARS anuales, fortaleciendo la estabilidad financiera de la empresa frente a escenarios de incertidumbre.

Objetivo Específico 2: Reducir en un 30% los costos asociados al cumplimiento normativo para el Año 1 del plan (2025), mediante el rediseño y fortalecimiento de procesos regulatorios, digitalización de documentación y programas de capacitación continua en compliance.

Justificación del Objetivo 2: El objetivo de reducir los costos de cumplimiento 30%, bajando de \$30 millones ARS en 2023 a \$21 millones ARS para 2025, lo que produciría un ahorro de \$9 millones ARS, siendo viable gracias a la implementación de sistemas de automatización y control interno mejorados con un costo inferior al ahorro producido.

Objetivo Específico 3: Reducir en un 15% la tasa de incumplimiento crediticio para el Año 1 del plan (2025), mediante el desarrollo e implementación de un sistema avanzado de gestión del riesgo crediticio basado en inteligencia artificial y automatización de análisis crediticio.

Justificación del Objetivo: El objetivo de reducir la tasa de incumplimiento crediticio en un 15%, pasando de un 10% registrado en 2023 a un 8.5% para 2025, es viable y estratégico, dada la necesidad de mejorar la calidad de la cartera de clientes en un contexto económico volátil. Esta iniciativa no solo fortalecerá la solidez financiera de la empresa, sino que también contribuirá a mejorar la tasa de recuperación de créditos, proyectando un incremento de \$50 millones ARS en 2023 a \$55 millones ARS en 1.

Objetivo Específico 4: Incrementar en un 25% la capacidad de resiliencia organizacional ante escenarios adversos para el Año 1 del plan (2025), mediante la implementación de un sistema integral de continuidad operativa y gestión preventiva de riesgos no financieros.

Justificación del Objetivo: Este objetivo busca incrementar en un 25% la capacidad de adaptación de Tarjeta Naranja ante eventos adversos, tales como crisis financieras, cambios regulatorios o interrupciones tecnológicas. Busca mejorar indicadores específicos como el tiempo de recuperación operativa tras eventos disruptivos, el cumplimiento de protocolos preventivos programados y la capacidad de respuesta ante incidentes críticos. La viabilidad de este objetivo se sustenta en el fortalecimiento de capacidades internas, la automatización

de procesos clave y la adopción de sistemas de alerta temprana para la toma de decisiones estratégicas en tiempo real.

Alcance Temporal: La propuesta se implementará en todas las operaciones de Tarjeta Naranja a nivel nacional y abarcará un período de 3 años, con revisiones trimestrales para asegurar el cumplimiento de los objetivos específicos. A efectos de estandarizar el horizonte temporal del proyecto, se adopta una estructura de planificación en años relativos (Año 0, Año 1, Año 2, Año 3), donde Año 0 equivale al ejercicio 2024. Esta convención facilita la evaluación secuencial de los impactos del plan estratégico. Para una visualización detallada del cronograma con el que se llevara a cabo la ejecución de los planes, consulte el diagrama de Gantt presente en el Anexo J y el presupuesto ubicado en contexto temporal presente en el anexo E al final del documento.

Recursos Involucrados:

Tecnológicos: Implementación de una plataforma de gestión de riesgos basada en inteligencia artificial y machine learning.

Humanos: Formación y capacitación del personal en nuevas tecnologías y protocolos de gestión de riesgos.

Financieros: Inversión inicial para el desarrollo de la plataforma tecnológica y la capacitación del personal, con un presupuesto estimado de \$5 millones.

Acciones Concretas:

Objetivo Específico 1: Reducir en un 20% la volatilidad de los ingresos de Tarjeta Naranja frente a fluctuaciones económicas y regulatorias para el Año 1 del plan (2025), mediante la implementación de un sistema integrado de gestión de riesgos y tecnologías predictivas basadas en análisis macroeconómico avanzado

1-Monitoreo Predictivo del Entorno Económico

Acción: Implementar un software de análisis financiero que permita el monitoreo en tiempo real del entorno económico, identificando tendencias y posibles riesgos.

Explicación: Esta herramienta permitirá anticipar posibles cambios en el contexto económico y regulatorio que puedan impactar los ingresos de la empresa, mejorando la capacidad de respuesta y reduciendo la exposición a riesgos inesperados.

Pasos:

1. Selección de software predictivo financiero con capacidades de análisis macroeconómico y regulatorio.
2. Adquisición e integración del sistema en la infraestructura de TI de la empresa.
3. Capacitación de personal clave del área financiera y estratégica.
4. Configuración de alertas tempranas basadas en variables clave como inflación, tipo de cambio, tasas de interés, regulaciones BCRA/UIF.
5. Evaluaciones trimestrales de desempeño del sistema.

KPI a verificar:

- Reducción de la desviación estándar de ingresos del 20% (de \$50 millones a \$40 millones ARS).
- Tiempo promedio de respuesta ante eventos económicos adversos.

Beneficios: Reducción de la volatilidad de ingresos en un 20%.

Responsables:

- Departamento de Finanzas
- Departamento de Tecnología

Cronograma:

- Implementación completa en los primeros 6 meses del año 0.
- Evaluación y ajustes trimestrales.

Costos:

- Implementación del software de monitoreo: \$1,200,000 ARS en el año 0
- Capacitación del personal: \$350,000 ARS en el año 0
- Mantenimiento del software: \$175,000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3)
- Actualización de licencias: \$175,000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3)

2- Políticas de Ahorro y Reinversión de Capital

Acción: Establecer políticas de ahorro y reinversión de capital operativo que permitan a la empresa mantener una reserva adecuada de capital para enfrentar emergencias y aprovechar oportunidades de inversión.

Explicación: Estas políticas proporcionarán a Tarjeta Naranja una mayor flexibilidad financiera, permitiendo una gestión proactiva de los recursos.

Pasos:

1. Contratación de Asesores Financieros: Seleccionar asesores financieros con experiencia en políticas de ahorro e inversión.
2. Desarrollo de Políticas: Colaborar con los asesores para desarrollar políticas de ahorro y reinversión alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.
3. Implementación del Software de Gestión de Capital: Adquirir e instalar software para gestionar y monitorear las políticas de ahorro y reinversión.
4. Supervisión y Ajustes Trimestrales: Realizar supervisiones trimestrales para evaluar la efectividad de las políticas y ajustar según sea necesario.

KPI a verificar:

- Reducción en la volatilidad de ingresos en un 20% respecto al promedio mensual base de \$50 millones ARS registrado en 2023
- tiempo de respuesta a cambios económicos.
- Tiempo promedio de respuesta ante eventos económicos adversos.

Beneficios: Aumento de la reserva de capital operativo en un 25%.

Responsables: Departamento de Finanzas.

Cronograma: Políticas desarrolladas en los primeros tres meses, con revisiones trimestrales.

Costos:

- Contratación de asesores financieros: \$600,000 ARS en el año 0
- Desarrollo de políticas: \$600,000 ARS en el año 0
- Implementación del software de gestión de capital: \$300,000 ARS en el año 0
- Honorarios de asesores financieros: \$1,750,000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3)
- Mantenimiento del software: \$350,000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3)
- Supervisión y ajustes trimestrales: \$1,000,000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3)

Objetivo Específico 2: Reducir en un 30% los costos asociados al cumplimiento normativo para el Año 1 del plan (2025), mediante el rediseño y fortalecimiento de procesos regulatorios, digitalización de documentación y programas de capacitación continua en compliance.

1- Auditoría Completa de Procesos.

Acción: Contratar consultores externos especializados en cumplimiento normativo para realizar una auditoría exhaustiva de los procesos operativos actuales, identificar áreas de mejora y rediseñar los procedimientos con el fin de reducir costos y aumentar la eficiencia regulatoria.

Explicación: La auditoría permitirá detectar ineficiencias, duplicidades y brechas en los procesos actuales relacionados con el cumplimiento normativo, facilitando un rediseño que optimice recursos y reduzca en un 30% los costos asociados para el año 1.

Pasos:

1. Selección de consultores externos con experiencia en normativa BCRA, UIF y en procesos de auditoría operativa en empresas del sector financiero.

2. Relevamiento y diagnóstico de procesos actuales, identificando pasos redundantes, tareas manuales y puntos críticos.
3. Informe de hallazgos y recomendaciones de mejora con enfoque en eficiencia y automatización.
4. Diseño del nuevo esquema operativo, adaptado a los requerimientos regulatorios actuales y a los objetivos de optimización.
5. Validación interna y capacitación del personal en los procesos actualizados.

KPI a verificar:

- Reducción de los costos anuales de cumplimiento (de \$30M a \$21M ARS).
- Tiempo medio de ejecución por proceso de cumplimiento.
- % de procesos ajustados conforme a normativa vigente.

Beneficios:

- Reducción efectiva del 30% en los costos operativos asociados al cumplimiento normativo.
- Procesos más eficientes, automatizados y con menor riesgo de sanciones.
- Mayor alineación con las exigencias de los organismos reguladores (BCRA, UIF).
- Disminución de tareas manuales y de errores en los procesos de control.

Responsables: Departamento de Cumplimiento y Auditoría Interna.

Cronograma:

- Auditoría y rediseño: Primeros 4 meses del año 0.
- Capacitación e implementación: mes 5 a mes 6.
- Revisión de resultados: cada trimestre.

Costos:

- Honorarios de consultores externos: \$1.200.000 ARS (Año 0).

- Desarrollo y documentación de procesos: \$450.000 ARS (Año 0).
- Capacitaciones y ajustes: \$350.000 ARS (Año 0).
- Revisión y soporte continuo: \$700.000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3).

2- Implementar programas de formación continua para el personal sobre los nuevos protocolos operativos y regulaciones.

Acción: Implementar programas de formación continua para el personal sobre nuevos protocolos operativos y regulaciones a través de e-learning y sesiones de capacitación, garantizando la mejora de la eficiencia y el cumplimiento

Explicación: La formación continua garantizará que el personal esté preparado para implementar y mantener los nuevos protocolos, mejorando la eficiencia y el cumplimiento.

Pasos:

1. Desarrollo de Programas de e-Learning: Crear contenido de formación en línea sobre los nuevos protocolos operativos y regulaciones.
2. Selección de Instructores: Contratar instructores internos y externos para dirigir las sesiones de capacitación.
3. Implementación de Plataformas de e-Learning: Configurar plataformas en línea para que el personal acceda al contenido de formación.
4. Organización de Sesiones de Capacitación: Programar y realizar sesiones de formación continua.
5. Evaluación de la Efectividad de la Formación: Medir la efectividad de los programas de capacitación y ajustar según sea necesario.

KPI a verificar:

- Porcentaje de personal capacitado (100%)
- Reducción de errores de cumplimiento.

Beneficios: 100% del personal capacitado en los nuevos protocolos.

Responsables: Departamento de Recursos Humanos y Capacitación.

Cronograma: Desarrollo e implementación de programas en los primeros seis meses, con formación continua a partir de entonces.

Costos:

- Desarrollo de programas de e-learning: \$300.000 ARS (Año 0).
- Contratación de instructores: \$700.000 ARS (Año 0).
- Implementación de plataformas de e-learning: \$175.000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3).
- Honorarios de instructores: \$2.800.000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3).
- Evaluación de la efectividad de la formación: \$700.000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3).

Objetivo Específico 3: Reducir en un 15% la tasa de incumplimiento crediticio para el Año 1 del plan (2025), mediante el desarrollo e implementación de un sistema avanzado de gestión del riesgo crediticio basado en inteligencia artificial y automatización de análisis crediticio.

1- Desarrollo de Plataforma Integrada.

Acción: Seleccionar proveedores tecnológicos y desarrollar una plataforma integrada que incluya pagos QR, e-commerce, control de consumos, entre otros servicios.

Explicación: Una plataforma integrada mejorará la eficiencia operativa y ofrecerá a los clientes una experiencia más fluida y conveniente.

Pasos:

1. Identificación y Evaluación de Proveedores: Revisar y seleccionar proveedores tecnológicos que ofrezcan las mejores soluciones.
2. Selección de Proveedores y Firmado de Contratos: Negociar y formalizar contratos con los proveedores seleccionados.

3. Desarrollo de la Plataforma: Trabajar con los proveedores para desarrollar la plataforma integrada.
4. Pruebas Piloto y Ajustes: Realizar pruebas piloto para asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma y hacer ajustes necesarios.
5. Lanzamiento de la Plataforma y Mantenimiento Continuo: Implementar la plataforma a nivel operativo y realizar mantenimiento continuo para garantizar su eficacia.

KPI a verificar:

- Aumento en la eficiencia operativa en un 25% respecto a 100 operaciones diarias
- tasa de adopción de la plataforma por los clientes.

Beneficios: Aumento de la eficiencia operativa en un 25%.

Responsables: Departamento de Tecnología e Innovación.

Cronograma: Selección de proveedores y desarrollo de la plataforma en el primer año, mantenimiento y mejoras continuas a partir de entonces.

Costos:

- Desarrollo de la plataforma: \$24.000.000 ARS (Año 0).
- Mantenimiento del sistema: \$1.750.000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3).

2- Implementación de IA para Personalización.

Acción: Implementar tecnologías de inteligencia artificial para personalizar la experiencia del usuario, analizando sus comportamientos y preferencias para ofrecer servicios más relevantes y personalizados.

Explicación: La IA permitirá personalizar la experiencia del cliente, aumentando su satisfacción y fidelización, y reduciendo costos operativos.

Pasos:

1. Selección de la Tecnología de IA Adecuada: Identificar y evaluar diferentes soluciones de inteligencia artificial.
2. Integración con Sistemas Existentes: Configurar la tecnología de IA para que funcione de manera efectiva con los sistemas operativos actuales de la empresa.
3. Capacitación del Personal: Capacitar a los empleados en el uso de la nueva tecnología para garantizar una implementación exitosa.
4. Implementación y Pruebas Piloto: Desplegar la tecnología de IA y realizar pruebas piloto para evaluar su efectividad y hacer ajustes según sea necesario.
5. Monitoreo y Ajustes Continuos: Supervisar el rendimiento de la tecnología de IA y realizar mejoras continuas basadas en los datos recopilados.

KPI a verificar:

- Reducción de los costos de transacción en un 20% respecto a \$10 millones ARS
- Satisfacción del cliente.

Beneficios: Reducción de los costos de transacción en un 20%.

Responsables: Departamento de Tecnología y Marketing.

Cronograma: Implementación en el primer año, con mejoras continuas basadas en análisis de datos.

Costos:

- Implementación de IA: \$9.000.000 ARS (Año 0).
- Mantenimiento y ajustes: \$1.050.000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3).

Objetivo Específico 4: Incrementar en un 25% la capacidad de resiliencia organizacional ante escenarios adversos para el Año 1 del plan (2025), mediante la

implementación de un sistema integral de continuidad operativa y gestión preventiva de riesgos no financieros.

1- Implementación de un Plan de Continuidad del Negocio (BCP).

Acción: Desarrollar e implementar un Plan de Continuidad del Negocio (Business Continuity Plan - BCP) que contemple escenarios adversos, protocolos de respuesta y mecanismos de recuperación operativa.

Explicación: El BCP permitirá a Tarjeta Naranja operar de manera sostenida ante eventos disruptivos, minimizando el impacto financiero y operacional, y garantizando la resiliencia organizacional.

Pasos:

1. Análisis de Impacto en el Negocio (BIA): Identificar y priorizar procesos críticos de la organización, evaluando el impacto financiero y operativo de su interrupción.
2. Identificación de Riesgos: Detectar amenazas internas y externas que podrían afectar la continuidad de los servicios financieros.
3. Diseño del Plan de Contingencia: Elaborar procedimientos para asegurar la operación continua o la rápida reanudación de los procesos críticos.
4. Pruebas y Simulacros: Ejecutar simulacros periódicos para evaluar la efectividad del plan y capacitar al personal.
5. Monitoreo y Actualización del BCP: Establecer un ciclo de revisión semestral para adaptar el plan a cambios en el entorno o estructura organizacional.

KPI a verificar:

- Incremento del 25% en la resiliencia organizacional (medido por el Índice de Continuidad Operativa).

- Tiempo promedio de recuperación ante incidentes críticos reducido de 72 a 54 horas.

Beneficios:

- Mejora de la capacidad de respuesta ante emergencias.
- Reducción del impacto operativo ante eventos disruptivos.
- Protección de la reputación corporativa y la confianza del cliente.

Responsables: Departamento de Riesgos, Seguridad de la Información y Operaciones.

Cronograma: Desarrollo e implementación en los primeros 9 meses del proyecto, con pruebas y ajustes continuos cada 6 meses.

Costos:

- Diseño del BCP y análisis de impacto: \$3.000.000 ARS (Año 0).
- Simulacros y capacitación del personal: \$1.050.000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3).
- Actualización y monitoreo del BCP: \$700.000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3).

2- Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión Preventiva de Riesgos

Operativos.

Acción: Desarrollar un sistema de gestión preventiva que identifique, evalúe y mitigue los riesgos operativos clave antes de que afecten la continuidad del negocio.

Explicación: Este sistema fortalecerá la capacidad de Tarjeta Naranja para anticiparse a eventos críticos, reducir interrupciones en los procesos y sostener los niveles de servicio, alineándose con los estándares internacionales (como ISO 31000 e ISO 22301).

Pasos:

1. Mapeo de Riesgos Operativos: Realizar un relevamiento exhaustivo de los procesos críticos para identificar posibles puntos de falla.

2. Clasificación y Priorización de Riesgos: Aplicar matrices de impacto y probabilidad para jerarquizar los riesgos detectados.
3. Desarrollo de Protocolos de Mitigación: Establecer acciones preventivas específicas para cada tipo de riesgo operacional (fraudes, errores de proceso, fallas tecnológicas, etc.).
4. Automatización de Alertas Tempranas: Implementar herramientas tecnológicas que generen alertas cuando los indicadores de riesgo superen los umbrales definidos.
5. Revisión y Simulación Anual: Ejecutar simulaciones de eventos de riesgo para probar la eficacia del sistema y realizar ajustes.

KPI a verificar:

- Reducción del 25% en la ocurrencia de eventos de riesgo operativo reportados anualmente, tomando como referencia los registros internos del año 2023 (comparado con la línea base 2023).
- Disminución del tiempo de respuesta ante eventos críticos (de 60 a 45 minutos promedio).
- Porcentaje de cumplimiento de acciones preventivas programadas (>90%).

Beneficios:

- Anticipación a riesgos operativos antes de que se materialicen.
- Mejora en la percepción institucional de resiliencia por parte de clientes e inversores.

Responsables: Departamentos de Riesgos Operativos, Auditoría Interna y Tecnología.

Cronograma:

- Fase de diseño y desarrollo durante los primeros 8 meses del plan
- implementación y pruebas durante el resto del primer año

- mejoras iterativas a partir del segundo año.

Costos:

- Diagnóstico y mapeo de riesgos: \$1.800.000 ARS (Año 0).
- Desarrollo e implementación del sistema preventivo: \$3.600.000 ARS (Año 0).
- Mantenimiento, simulacros y mejoras: \$1.050.000 ARS anuales (Años 1, 2 y 3).

Presupuestos

Presupuesto por acción: El presupuesto detallado para cada acción y sub-acción estratégica, contemplando los recursos técnicos, tecnológicos y humanos requeridos en cada fase del proyecto. Esta desagregación permite visualizar el costo específico de cada iniciativa y su contribución directa al cumplimiento de los objetivos propuestos. Para una visualización detallada del presupuesto acción por acción, consulte desde el Anexo A hasta el Anexo D al final del documento.

Presupuesto por objetivo: El presupuesto detallado para cada uno de los objetivos que respalda la implementación de las acciones planificadas se ha elaborado considerando todos los costos iniciales y anuales asociados, los cuales fueron posteriormente consolidados por objetivo estratégico, asignando a cada uno la proporción correspondiente de inversión inicial y gastos de mantenimiento según su complejidad y alcance. Para una visualización detallada del presupuesto por objetivos, con su distribución anual según diagrama de GANTT, consulte el Anexo E al final del documento.

Presupuesto general: Se elaboró un resumen financiero integrador que consolida el presupuesto total del plan estratégico. La inversión inicial prevista asciende a ARS 47.450.000 en el Año 0, mientras que los costos de continuidad operativa alcanzan ARS 13.425.000 anuales durante los tres años posteriores, totalizando una inversión global de ARS

86.700.000. Este presupuesto agrega rigor financiero al análisis y permite evaluar la factibilidad económica de las iniciativas planteadas.. Para una visualización detallada del presupuesto general, consulte el Anexo F al final del documento.

Análisis financiero

El análisis financiero proyectado para Tarjeta Naranja, centrado en la evaluación económica del plan estratégico propuesto, confirma su viabilidad y capacidad para generar valor en un horizonte temporal de tres años. A efectos de asegurar la rigurosidad del modelo financiero, se adoptaron supuestos respaldados por literatura especializada y estadísticas oficiales del sector financiero argentino. La proyección incorpora un costo operativo equivalente a aproximadamente el 30% de los ingresos, en línea con ratios de eficiencia en entidades financieras argentinas y benchmarks globales del sector. Este parámetro sigue referencias de indicadores del sistema financiero publicados por el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2024), así como análisis comparativos desarrollados por consultoras internacionales líderes en el sector financiero (Deloitte, 2024; KPMG, 2024).

Si bien el objetivo principal es evaluar el retorno específico del plan, se incluyen la utilidad operativa base y el costo operativo estructural como referencia para contextualizar el desempeño dentro del marco real de funcionamiento de la compañía y en relación con la capacidad operativa, de inversión y de absorción de costos de la empresa. En base a esta aclaración, los indicadores financieros (VAN, TIR y ROI) reflejarán únicamente los beneficios directos de la implementación del plan, mientras que las variables base permiten validar la sostenibilidad y coherencia del modelo en términos de liquidez y continuidad operativa.

En el Año 0 se ejecuta una inversión inicial de ARS \$47.450.000 destinada a capacidades críticas: soluciones tecnológicas⁶, analítica avanzada, gestión del riesgo, automatización, digitalización de procesos, cumplimiento normativo y desarrollo de capital

humano. Durante los años 1,2 y 3 se prevén egresos de mantenimiento, soporte y ajustes por ARS \$13.425.000 anuales, totalizando un costo acumulado de ARS \$86.700.000 para todo el programa estratégico.

Los beneficios derivados del plan comienzan a evidenciarse a partir del Año 1. Los retornos provienen principalmente de la disminución de pérdidas por riesgo operativo y crediticio, mejoras en eficiencia de procesos, reducción en costos regulatorios, incremento en productividad y mayor fidelización y monetización de clientes. Bajo el escenario optimista proyectado, los beneficios ascienden a ARS \$28.000.000 en el Año 1, ARS \$44.000.000 en el Año 2 y ARS \$52.000.000 en el Año 3, alcanzando un total de ARS \$124.000.000.

El plan registra flujo de caja positivo en todos los períodos, lo que demuestra su sostenibilidad financiera y capacidad de autofinanciamiento, para la visualización detallada del flujo de caja proyectado, consúltese el Anexo F del presente trabajo. La evaluación a través de una tasa de descuento del 25%, consistente con el riesgo macroeconómico argentino, evidencia la solidez de la propuesta: el Valor Actual Neto (VAN) es positivo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) supera la tasa de corte y el Retorno sobre la Inversión (ROI) confirma una rentabilidad incremental significativa, avalando la conveniencia económica del plan y su aporte al fortalecimiento competitivo de la compañía.

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	ARS 3.540.000
Tasa Interna de Retorno (TIR)	29 – 30%
Retorno sobre la Inversión (ROI)	76%

Para la visualización detallada de los cálculos de ROI, VAN y TIR, consúltese los Anexos G, H e I al final del presente trabajo.

Complementariamente, el Anexo K: “Evaluación del impacto de las medidas propuestas” detalla de forma integral los efectos esperados de cada acción estratégica sobre

los indicadores operativos y financieros de la organización, permitiendo visualizar la contribución específica de cada medida a la creación de valor global del proyecto. En síntesis, la implementación del plan estratégico proyecta una mejora sostenida en eficiencia, resiliencia regulatoria, capacidad tecnológica y desempeño económico, consolidando una posición más robusta para Tarjeta Naranja dentro de un ecosistema fintech altamente dinámico y competitivo.

Conclusión

En el dinámico y competitivo sector financiero de Argentina, Tarjeta Naranja ha demostrado la importancia de una planificación estratégica robusta y una gestión de riesgos adecuada para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, lo cual hemos abordado en el siguiente trabajo mediante un plan estratégico que implementa un enfoque integrado y holístico basado en la estrategia de diferenciación para optimizar la gestión de riesgos y mejorar la rentabilidad operativa de Tarjeta Naranja.

A lo largo del desarrollo de la investigación el trabajo demuestra el cumplimiento del objetivo general orientado a optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la sostenibilidad financiera mediante innovación tecnológica, gestión del riesgo y transformación organizacional. La efectividad prevista del programa, sustentada en la mejora operativa, regulatoria y tecnológica, se encuentra ampliada en el Anexo K, donde se evidencia el impacto incremental esperado de cada acción sobre la competitividad de la empresa.

El análisis financiero detallado del proyecto muestra una imagen clara y positiva de la viabilidad y rentabilidad de la implementación de las estrategias propuestas para Tarjeta Naranja. Los valores de VAN, TIR y ROI no solo indican la solidez financiera del proyecto, sino también la efectividad de las estrategias propuestas. En conjunto, estos resultados proporcionan una base sólida para la viabilidad y el éxito del proyecto.

La combinación de una estructura financiera sólida, una estrategia bien definida y la capacidad de adaptación a las condiciones del mercado asegura que Tarjeta Naranja no solo recuperará su inversión inicial, sino que también generará ganancias sustanciales y sostenibles a largo plazo. La alineación entre los objetivos estratégicos, las acciones implementadas y los resultados proyectados demuestra que la planificación propuesta es consistente, factible y orientada a preservar la sostenibilidad y el liderazgo de la organización en el ecosistema financiero nacional.

Recomendaciones:

En conjunto, estas recomendaciones, aunque exceden el alcance del presente trabajo, son esenciales para la evolución continua de Tarjeta Naranja en un entorno dinámico y desafiante. Incluir estos aspectos en futuros estudios contribuirá a fortalecer la resiliencia y competitividad de la empresa, asegurando su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

Se recomienda que Tarjeta Naranja continúe invirtiendo en tecnologías emergentes y en la capacitación del personal, ya que esto permitirá una mejor personalización de los servicios y una respuesta rápida a los cambios del mercado. La implementación de herramientas avanzadas de análisis financiero y sistemas de inteligencia artificial mejorará la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. Además, es fundamental desarrollar estrategias avanzadas de ciberseguridad para proteger los datos sensibles y prevenir fraudes.

Sería beneficioso formar un líder de proyecto dedicado a la gestión y supervisión de la implementación de tecnologías emergentes y nuevos protocolos operativos. Este líder debe establecer una estructura organizativa clara, con objetivos definidos y estrategias adaptadas a los nuevos servicios financieros digitales.

Ampliar los esfuerzos de inclusión financiera para llegar a segmentos desatendidos del mercado es otra recomendación clave. Evaluar cómo las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pueden integrarse en la estrategia general de la empresa también es esencial, ya que la RSE puede ser un diferenciador clave en un mercado competitivo, atrayendo a clientes y empleados que valoran la responsabilidad social y ambiental.

Finalmente, es esencial continuar monitoreando y adaptándose a los cambios en las políticas gubernamentales y regulatorias. Mantenerse al tanto de las regulaciones cambiantes permitirá a Tarjeta Naranja operar de manera eficiente y evitar sanciones.

Bibliografía

Asociación de Bancos de Argentina. (2022). Análisis Anual de la Industria Bancaria Argentina. Buenos Aires: ABA. Recuperado de https://bolsar.info/bolsar_ws/DIT/prospectos/10379.

Banco Central de la República Argentina. (2024). Indicadores – Sistema financiero – Entidades financieras. https://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_indicadores_economicos.asp

Boletín Oficial de la República Argentina. (2024). Resolución 49/2024 - Unidad de Información Financiera. Recuperado de www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-49-2024-397597

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principios de finanzas corporativas (13.^a ed.). McGraw-Hill.

COSO. (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Clarín. (2023). Alta, media o baja: cómo se dividen las clases sociales en Argentina. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina_0_FF4gG4_d.html.

Clarín. (2023). El 2023 cerraría con una pobreza similar a la prepandemia. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/el-2023-cerraria-con-una-pobreza-similar-a-la-prepandemia_0_jF3WwN_2.html.

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392-409.

Deloitte. (2024). Argentina economic outlook – November 2024. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/economy/americas/argentina-economic-outlook.html>

Fitch Ratings. (2022). Evaluación de Tarjeta Naranja S.A.U. Recuperado de Fitch Ratings. <https://www.fitchratings.com/research/non-bank-financial-institutions/tarjeta-naranja-sau-04-10-2022>

Forbes. (2021). El futuro de los servicios financieros digitales en Argentina. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/fintech-revolucionarias-n14510>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. Pearson Education.

Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill.

KPMG International. (2024). Banking strategic benchmarking insights report 2024 <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2025/sectoren/banking-strategic-benchmarking-insights-2024-markets.pdf>

La Nación. (2023). La Justicia suspendió la reforma laboral del mega DNU de Javier Milei que rechazaba la CGT. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/politica/la-justicia-suspendio-la-reforma-laboral-del-mega-dnu-de-javier-milei-que-rechazaba-la-cgt-nid03012024>.

La Nación. (2024). FMI elogia políticas de Milei en Argentina y dice que protegerán a los más vulnerables. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/fmi-elogia-politicas-de-milei-en-argentina-y-dice-que-protegeran-a-los-mas-vulnerables-nid12022024>.

La Nación. (2024). La OCDE empeora sus previsiones para Argentina en 2024, con una caída del PIB del 2,3%. Recuperado de www.lanacion.com.ar/economia/la-ocde-empeora-sus-previsiones-para-argentina-en-2024-con-una-caida-del-pib-del-23-nid20032024

McKinsey & Company. (2024). The future of bank risk management. Recuperado de https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/risk/pdfs/the_future_of_bank_risk_management.pdf

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). Informe del estado del ambiente 2022. Buenos Aires: MADS. Recuperado de https://informe.ambiente.gob.ar/Informe_del_estado_del_ambiente_2022.pdf.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Free Press.

Parada, P. (2015). El Análisis PESTEL y su aplicación práctica. Editorial Universidad de La Rioja.

Parker, S. C., Storey, D. J., & Van Witteloostuijn, A. (2023). What is an Entrepreneurial Ecosystem? Small Business Economics, 61(1), 1-15.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1985). Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Harvard Business School Publishing: Brighton, MA, USA.

Porter, M. E. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

PwC. (2023). Shaping consumer behavior in financial services. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/industries/financial-services/library/shaping-consumer-behavior.html>

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2(1), 1-16.

Tarjeta Naranja S.A. (2019). Estados Financieros. Recuperado de Bolsar. https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/6ZbPmhB22gVfiUIn4D9umY/32ad2ff22df57545c51adac0c9155b9b/1. TN_EEFF_al_31.12.2019_CNV.pdf

Tarjeta Naranja S.A. (2021). Estados Financieros Condensados intermedios. Recuperado de Bolsar <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/387913.pdf>

Tarjeta Naranja S.A. (2021). Estados financieros al 31 de diciembre de 2021. Recuperado de Bolsar. <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/401210.pdf>

Tarjeta Naranja S.A.U. (2023). Reseña informativa al 30 de septiembre de 2023. Recuperado de Bolsar. <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/438559.pdf>

Tarjeta Naranja S.A.U. (2023). Estados financieros al 30 de junio de 2023. Recuperado de Bolsar. <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/433741.pdf>

Anexos

Anexo A: Objetivo 1 – Gestión de Riesgos Operacionales y Crediticios

Acción / Sub-acción	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Subtotal (ARS)
Implementación del software de monitoreo	1.200.000	0	0	0	1.200.000
Capacitación del personal	350.000	0	0	0	350.000
Mantenimiento del software	0	175.000	175.000	175.000	525.000
Actualización de licencias	0	175.000	175.000	175.000	525.000
Contratación de asesores financieros	600.000	0	0	0	600.000
Desarrollo de políticas	600.000	0	0	0	600.000
Implementación del software de gestión de capital	300.000	0	0	0	300.000
Honorarios de asesores financieros	0	1.750.000	1.750.000	1.750.000	5.250.000
Mantenimiento del software	0	350.000	350.000	350.000	1.050.000
Supervisión y ajustes trimestrales	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000
Totales anuales (ARS)	3.050.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	13.875.000

Anexo B: Objetivo 2 – Cumplimiento Normativo y Formación

Acción / Sub-acción	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Subtotal (ARS)
Honorarios de consultores externos	1.200.000	0	0	0	1.200.000
Desarrollo y documentación de procesos	450.000	0	0	0	450.000
Capacitaciones y ajustes	350.000	0	0	0	350.000
Revisión y soporte continuo	0	700.000	700.000	700.000	2.100.000
Desarrollo de programas de e-learning	300.000	0	0	0	300.000
Contratación de instructores	700.000	0	0	0	700.000
Implementación de plataformas de e-learning	0	175.000	175.000	175.000	525.000
Honorarios de instructores	0	2.800.000	2.800.000	2.800.000	8.400.000
Evaluación de la efectividad de la formación	0	700.000	700.000	700.000	2.100.000
Totales anuales (ARS)	3.000.000	4.375.000	4.375.000	4.375.000	15.225.000

Anexo C: Objetivo 3 – Transformación Digital y Optimización

Acción / Sub-acción	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Subtotal (ARS)
Desarrollo de la Plataforma	24.000.000	0	0	0	24.000.000
Mantenimiento del Sistema	0	1.750.000	1.750.000	1.750.000	5.250.000
Implementación de IA	9.000.000	0	0	0	9.000.000
Mantenimiento y ajustes	0	1.050.000	1.050.000	1.050.000	3.150.000
Totales anuales (ARS)	33.000.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	41.400.000

Anexo D: Objetivo 4 – Resiliencia y Gestión de Crisis

Acción / Sub-acción	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Subtotal (ARS)
Diseño del BCP y análisis de impacto	3.000.000	0	0	0	3.000.000
Simulacros y capacitación del personal	0	1.050.000	1.050.000	1.050.000	3.150.000
Actualización y monitoreo del BCP	0	700.000	700.000	700.000	2.100.000
Diagnóstico y mapeo de riesgos	1.800.000	0	0	0	1.800.000
Desarrollo e implementación del sistema preventivo	3.600.000	0	0	0	3.600.000
Mantenimiento, simulacros y mejoras	0	1.050.000	1.050.000	1.050.000	3.150.000
Totales anuales (ARS)	8.400.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	16.200.000

Anexo E: Presupuesto por Objetivos Segun Diagrama de Gantt

Objetivo Estratégico	Año 0 (ARS)	Año 1 (ARS)	Año 2 (ARS)	Año 3 (ARS)	Total por OE (ARS)
OE1 – Gestión de Riesgos Operacionales y Crediticios	3.050.000	3.450.000	3.450.000	3.450.000	13.875.000
OE2 – Cumplimiento Normativo y Riesgo Legal	3.000.000	4.375.000	4.375.000	4.375.000	15.225.000
OE3 – Transformación Digital y Optimización de Procesos	33.000.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	41.400.000
OE4 – Resiliencia Organizacional y Gestión de Crisis	8.400.000	2.800.000	2.800.000	2.800.000	16.200.000
TOTAL GENERAL	47.450.000	13.425.000	13.425.000	13.425.000	86.700.000

Anexo F: Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad Operativa Base	500.000.000	540.000.000	583.200.000	629.856.000
Beneficios Estratégicos	–	28.000.000	44.000.000	52.000.000
TOTAL INGRESOS	500.000.000	568.000.000	627.200.000	681.856.000
Costo Operativo Base (30%)	150.000.000	162.000.000	174.960.000	188.956.800
Costos Estratégicos del Plan	47.450.000	13.425.000	13.425.000	13.425.000
TOTAL EGRESOS	197.450.000	175.425.000	188.385.000	202.381.800
Saldo Neto del Año	302.550.000	392.575.000	438.815.000	479.474.200
Caja Acumulada	302.550.000	695.125.000	1.133.940.000	1.613.414.200

El flujo de caja proyectado refleja la evolución financiera asociada exclusivamente a la implementación del plan estratégico, considerando tanto los desembolsos iniciales como los beneficios económicos derivados de las iniciativas propuestas. La simulación incorpora los costos establecidos para los cuatro objetivos estratégicos, incluyendo inversiones tecnológicas, programas de capacitación, acciones de fortalecimiento regulatorio y medidas de resiliencia operacional.

La evolución de la caja acumulada valida la capacidad de Tarjeta Naranja para financiar estas iniciativas estratégicas sin comprometer su liquidez ni su estructura operativa. Este comportamiento refuerza la solidez del programa y evidencia que la estrategia genera valor neto positivo en el corto y mediano plazo.

Anexo G: Tabla de cálculo ROI

Año	Flujo de Caja (ARS M)	Inversión Inicial	ROI Anual	ROI Acumulado
Año 0	-47.450	47.450	-100%	-100%
Año 1	14.575	—	30.7%	-69.3%
Año 2	30.575	—	64.4%	-5.0%
Año 3	38.575	—	81.3%	76.4%
Total	—	—	—	76.4%

El resultado obtenido muestra que el plan estratégico genera un ROI acumulado positivo al finalizar el Año 3, lo que indica que la inversión realizada en las iniciativas propuestas no solo se recupera en su totalidad, sino que además produce un retorno adicional para la organización. Este desempeño financiero refleja el impacto incremental del plan — independiente de la rentabilidad habitual del negocio— y surge de la reducción de pérdidas operativas, la mejora en eficiencia, la optimización de procesos tecnológicos y el fortalecimiento de la gestión del riesgo.

En términos prácticos, esto significa que por cada peso invertido en la implementación del plan estratégico, Tarjeta Naranja obtiene un retorno favorable, lo cual valida la efectividad económica y operativa de las acciones propuestas y refuerza su conveniencia en un entorno financiero dinámico y altamente regulado.

Anexo H: Tabla de cálculo VAN

Año	Flujo de Caja (ARS M)	VAN Anual (ARS M)	VAN Acumulado (ARS M)
Año 0	-47.450	-47.450	-47.450
Año 1	14.575	11.660	-35.790
Año 2	30.575	19.570	-16.220
Año 3	38.575	19.760	3.540
Total	—	—	+3.540

La tabla precedente presenta la estimación del Valor Actual Neto (VAN) del plan estratégico, considerando una tasa de descuento del 25% acorde al nivel de riesgo del sector financiero argentino y a consecuencia del riesgo país, inflación y tasas promedio del sector financiero argentino. El flujo de caja incremental asociado a la implementación del plan refleja egresos iniciales por ARS 47,45 millones en el Año 0, correspondientes a la inversión estratégica de puesta en marcha. A partir del Año 1, los flujos son positivos como resultado de los beneficios derivados de la transformación digital, mejoras en gestión del riesgo, optimización operativa y fortalecimiento del cumplimiento normativo.

El VAN acumulado alcanza un valor positivo de ARS 3,54 millones al final del Año 3, lo que indica que, en términos financieros, el proyecto no solo recupera la inversión inicial sino que además genera valor adicional para la organización. Esto confirma la viabilidad económica del plan y su capacidad para contribuir a la mejora sostenible de la rentabilidad corporativa dentro de un entorno de riesgo elevado.

Anexo I: Cálculo TIR

Año	Flujo neto
0	-47,450
1	14,575
2	30,575
3	38,575

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se obtuvo aplicando los flujos netos atribuibles exclusivamente al plan estratégico. La TIR corresponde a la tasa que iguala a cero el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, según la fórmula:

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

Siendo:

Siendo:

- F_t = flujo neto de caja en el período t
- r = tasa que hace que el VAN sea igual a cero
- t = período anual

Se utilizaron los siguientes flujos proyectados (en millones de ARS):

$$0 = \frac{-47,450}{(1+r)^0} + \frac{14,575}{(1+r)^1} + \frac{30,575}{(1+r)^2} + \frac{38,575}{(1+r)^3}$$

La ecuación se resolvió mediante procedimiento iterativo utilizando la función TIR de Excel, recomendada para este tipo de cálculos financieros (Brealey, Myers & Allen, 2020), obteniendo:

TIR \approx 26%

La TIR del 26% indica que el plan estratégico genera un rendimiento anual del 26% sobre la inversión realizada, superando la tasa de descuento del 25% utilizada en función del contexto macroeconómico argentino. Esto confirma que el proyecto adiciona valor económico y supera el rendimiento mínimo esperado ajustado por riesgo.

Anexo J: Diagrama de Gantt de Objetivos Específicos

Objetivo	Actividad	A0-S1	A0-S2	A1-S1	A1-S2	A2-S1	A2-S2	A3-S1	A3-S2
OE1	Monitoreo Entorno Económico	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OE1	Políticas de Ahorro/Reinversión	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OE2	Auditoría de Procesos	✓	✓						
OE2	Formación Continua	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
OE3	Plataforma Integrada	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OE3	IA Personalización	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
OE4	Plan de Continuidad (BCP)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
OE4	Sistema Preventivo de Riesgos	✓	✓	✓	✓	✓	✓		

Leyenda:

OE: Objetivo específico

A: año

S: Semestre

☑: Actividad en ejecución

Este cuadro de costos ordenado mediante el diagrama de Gantt muestra la planificación detallada y los tiempos estimados para cada acción dentro de los objetivos estratégicos de Tarjeta Naranja, permitiendo un seguimiento claro y estructurado a lo largo del tiempo,

distribuido en semestres desde el año 0 hasta el año 3 de la implementación del plan. Permite visualizar la interdependencia entre actividades clave —como modernización tecnológica, fortalecimiento del cumplimiento normativo, gestión del riesgo e iniciativas de fidelización— asegurando una implementación coordinada y eficiente. Asimismo, facilita el seguimiento y control del avance del plan, permitiendo ajustes tácticos en caso de cambios en el entorno operativo o regulatorio.

De este modo, la planificación temporal refleja un enfoque estratégico integral que garantiza la viabilidad técnica, económica y operativa del programa, reforzando la capacidad de Tarjeta Naranja para ejecutar su transformación de manera ordenada y efectiva.

Anexo K: Evaluación del impacto de medidas propuestas

Objetivo Específico	Acción	KPI a Verificar	Evaluación del Impacto
Mitigación de la Volatilidad Económica	Monitoreo Continuo del Entorno Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la desviación estándar de ingresos en 20% (de \$50M → \$40M ARS) • Tiempo promedio de respuesta ante shocks económicos • N° de alertas anticipadas activadas por el sistema 	Informes de monitoreo financiero trimestral y retroalimentación del área de Finanzas
Mitigación de la Volatilidad Económica	Políticas de Ahorro y Reinversión de Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del capital operativo en 25% (de \$100M → \$125M ARS en 2025) • Retorno de inversiones financieras • Nivel de liquidez estratégica disponible 	Informes trimestrales de tesorería, indicadores de liquidez (ratio de solvencia)
Actualización de Protocolos Operativos	Auditoría Completa de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del costo de cumplimiento en 30% (de \$10M → \$7M ARS) • N° de procesos ajustados a normativa vigente • Disminución de errores manuales 	Informes de Auditoría Interna y Compliance
Actualización de Protocolos Operativos	Programas de Formación Continua	<ul style="list-style-type: none"> • 100% del personal crítico capacitado • Disminución de errores de cumplimiento en >15% • Evaluaciones de desempeño del personal 	Encuestas de satisfacción operativa y evaluaciones del área de RRHH
Implementación de Tecnologías Emergentes	Desarrollo de una Plataforma Integrada (QR, pagos, e-commerce)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de eficiencia operativa 25% • Ahorros operativos cuantificados • % de adopción por clientes 	Informes de la plataforma, tasa de uso y feedback de clientes

Objetivo Específico	Acción	KPI a Verificar	Evaluación del Impacto
Implementación de Tecnologías Emergentes	Implementación de IA para Personalización de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos de transacción en 20% (de \$15M → \$12M ARS) • Incremento de satisfacción del cliente (NPS) • N° de interacciones automatizadas efectivas 	Reportes de IA y encuestas de experiencia del cliente (CX)
Fortalecimiento de la Gestión del Riesgo Crediticio	Sistema de Machine Learning para Evaluación de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de incumplimiento en 15% (10% → 8,5%) • Aumento de recupero de cartera 10% (\$20M → \$22M ARS) • Tiempo de aprobación crediticia 	Informes de Riesgo Crediticio, KPIs de colección
Fortalecimiento de la Gestión del Riesgo Crediticio	Monitoreo Constante de Riesgos Operacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de incidentes operativos reportados 25% • Tiempo promedio de respuesta ante alertas reducido 25% • Cumplimiento de acciones preventivas >90% 	Dashboard de riesgos, retroalimentación interna y auditorías