

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Administración

REPORTE DE CASO : TARJETA NARANJA

Argañaras Joaquina (41981137)

Legajo: VADM026546

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

SEMINARIO FINAL

SEM202-11145

PROFESOR VIRTUAL: CARLOS VITTAR

ENTREGA N°4

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

ANÁLISIS SITUACIONAL

PESTEL

5 FUERZAS DE PORTER

CADENA DE VALOR

ANALISIS FODA

MATRIZ BCG

MARCO TEÓRICO

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

PROPUESTA DE APLICACIÓN

Desarrollo del Plan de Acción

PRESUPUESTO

CONCLUSIÓN

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

David Ruda, un profesor de educación física, se encontraba en Chile con sus alumnas —pentacampeonas nacionales de gimnasia artística— para una competencia. Allí, conoció a **Lisselot**, la rectora de la distinguida Escuela Superior de Deportes de Colonia, Alemania. Impresionada por la destreza de Ruda como entrenador, le ofreció una beca de un año para estudiar en Alemania. Recién casado, Ruda se embarcó en esta experiencia transformadora, donde quedó cautivado por las avanzadas metodologías de enseñanza que encontró, técnicas que luego implementaría en Argentina. Más allá de las perspectivas pedagógicas, este viaje también le deparó una adquisición aparentemente menor que resultaría crucial: un par de **zapatillas Adidas**, las cuales, sin querer, lo encaminaron hacia una senda completamente nueva.

El año 1969 marcó un nuevo capítulo. Ruda, junto a **Gerardo Asrin**, inauguró **Salto 96**, una tienda de artículos deportivos que comenzó en un garaje. El destino intervino de nuevo durante un viaje a Buenos Aires con Asrin. Mientras cambiaba una rueda en el Automóvil Club Argentino, Ruda se cruzó casualmente con **Eduardo Bakchellian**, presidente de Gatic, el licenciatario de Adidas. Al ver las zapatillas Adidas que Ruda calzaba, Bakchellian rápidamente organizó una reunión para el día siguiente. Este encuentro condujo a un acuerdo innovador, convirtiendo a Salto 96 en el primer cliente de Adidas en el interior del país. Sus ventas se dispararon, pasando de solo 12 pares de zapatillas en 1970 a la asombrosa cifra de 16.000 por mes en 1995.

A medida que su negocio prosperaba, Salto 96 comenzó a ofrecer servicios de cuenta corriente y a emitir tarjetas de identificación a sus clientes. Estas evolucionaron rápidamente en tarjetas de compra, cariñosamente apodadas "La Naranja" por los usuarios debido al nombre de la empresa, Salto 96 SRL. Este popular apodo los llevó finalmente a registrar formalmente la marca.

Inicialmente, Ruda veía "La Naranja" como una herramienta para su tienda de deportes, no como una aventura financiera, a pesar de sus 1.500 clientes activos. Sin embargo, el aumento de las ventas y las consultas de los negocios vecinos que buscaban asesoramiento sobre su éxito revelaron un patrón claro: el poder de la financiación. Ruda recuerda un momento crucial: "Se me ocurrió decirles: 'Ustedes véndanle a la gente, y cuando les muestren nuestra

tarjeta, yo me encargo de cobrarles y luego de pagarles a ustedes a los 30 días, quedándome con un porcentaje". Inicialmente, esta comisión era del 10%, una cifra que desde entonces ha bajado a menos del 3%.

Lo que comenzó como una simple "tarjetita", como la llama Ruda cariñosamente, se transformó formalmente en una tarjeta de crédito en 1985, fundada en Córdoba. Diseñada con un enfoque local, desde entonces ha alcanzado el liderazgo nacional en su categoría. Con su Casa Central en Sucre 152, en Córdoba, Tarjeta Naranja ahora tiene presencia en todo el país, atendiendo a más de 1.5 millones de titulares de tarjetas activas y asociándose con más de 100.000 comercios.

Le siguieron hitos significativos. En 1995, Banco Galicia se convirtió en accionista, impulsando la expansión a todas las regiones del país y ampliando la gama de planes y beneficios para los titulares de tarjetas. Entre 1998 y 2005, una alianza estratégica con Visa permitió a los titulares usar su plástico en todo el mundo. Esto fue seguido rápidamente por asociaciones con Mastercard y American Express, acelerando un período de crecimiento robusto. Hoy, Tarjeta Naranja se erige como una fuerza prominente en el mercado financiero argentino, un testimonio de su espíritu innovador y compromiso con la tecnología. Con más de 4.7 millones de clientes en todo el país, la empresa ofrece una amplia gama de servicios financieros, incluyendo tarjetas de crédito, seguros, préstamos y programas de beneficios. Su dedicación a la excelencia en el servicio al cliente y la búsqueda continua de la satisfacción y lealtad del usuario siguen siendo primordiales. Con una sólida trayectoria y presencia nacional, Tarjeta Naranja continúa expandiéndose, brindando soluciones financieras innovadoras y explorando nuevas vías de crecimiento.

Esta reseña histórica sienta las bases para un análisis estratégico centrado en cómo Tarjeta Naranja puede mantener su liderazgo en el mercado mediante una estrategia de penetración de mercado. Este enfoque busca ampliar su base de clientes, aumentando así los ingresos, optimizando los recursos existentes y, potencialmente, estableciendo nuevas sucursales en ubicaciones estratégicas para fortalecer aún más su crecimiento. Un principio fundamental de esta estrategia es ofrecer una experiencia excepcional al cliente en cada interacción, garantizando un servicio rápido, eficiente y personalizado que satisfaga y supere constantemente las expectativas del cliente.

Tarjeta Naranja puede implementar esta estrategia a través de diversas iniciativas:

capacitación continua del personal para mejorar las habilidades de atención al cliente, personalización de la atención y comunicación con el cliente para satisfacer las necesidades individuales, establecimiento de canales de comunicación claros, desarrollo de una plataforma en línea intuitiva, y el uso activo de la retroalimentación del cliente a través de encuestas y sistemas de gestión para abordar inquietudes y resolver quejas de manera efectiva.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Como parte del análisis situacional de Tarjeta Naranja, se ha llevado a cabo una investigación exhaustiva para identificar los principales desafíos que enfrenta la organización en el entorno actual. Uno de los hallazgos clave de este análisis es la problemática de la baja rentabilidad, la cual se manifiesta en la disminución de los márgenes de ganancia y la dificultad para mantener los niveles de crecimiento observados en años anteriores. Esta problemática no se presenta como un fenómeno aislado, sino como el resultado de una compleja interacción de factores, tanto internos como externos a la organización.

A lo largo de este trabajo, se explorarán en profundidad las causas y consecuencias de esta baja rentabilidad, con el objetivo de desarrollar una estrategia integral que permita a Tarjeta Naranja hacer frente a este desafío y fortalecer su posición en el mercado. Para ello, se ha utilizado como herramienta fundamental el Árbol de Problemas, que permitió visualizar de manera estructurada las relaciones de causa y efecto entre los diferentes elementos que contribuyen a la problemática central.

De acuerdo con este análisis, las principales causas identificadas se encuentran en una combinación de factores internos y externos. En primer lugar, la creciente competencia de las fintechs emerge como un factor determinante. Estas empresas, caracterizadas por su agilidad, innovación y eficiencia, ofrecen soluciones financieras que a menudo superan a las tradicionales en términos de experiencia de usuario y costos, lo que genera una presión significativa sobre la capacidad de Tarjeta Naranja para atraer y retener clientes. En segundo lugar, se observa la dificultad de la empresa para adaptarse al ritmo acelerado de la transformación digital. Si bien Tarjeta Naranja ha realizado esfuerzos en este sentido, aún enfrenta desafíos para ofrecer experiencias de usuario tan atractivas y personalizadas como las de las fintechs, lo que afecta su competitividad en un mercado cada vez más digitalizado. Finalmente, las condiciones macroeconómicas del país juegan un papel crucial. La inestabilidad económica, la inflación y las fluctuaciones en el consumo generan incertidumbre y afectan la demanda de crédito y la capacidad de pago de los clientes, lo que

impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

Estas causas, a su vez, desencadenan una serie de efectos negativos que erosionan la posición de Tarjeta Naranja en el mercado. La pérdida de ventaja competitiva frente a las fintechs dificulta la diferenciación de la oferta de Tarjeta Naranja y reduce su atractivo para los clientes. Esto se traduce en una disminución de la cuota de mercado, a medida que los clientes migran hacia otras opciones, lo que afecta directamente los ingresos de la empresa. Y por último, se observa una reducción de la fidelización de los clientes, que encuentran propuestas de valor más adaptadas a sus necesidades y expectativas en otras entidades, lo que aumenta los costos de adquisición de nuevos clientes. Entonces, la combinación de estos factores genera una presión sobre los márgenes de ganancia, debido a la necesidad de ofrecer precios más competitivos y a los mayores costos operativos asociados a la inversión en tecnología y la adaptación al nuevo entorno competitivo.

A lo largo de este informe, se analizarán en detalle estos problemas, sus causas y consecuencias, y se formulará una estrategia integral que permita a Tarjeta Naranja superar estos desafíos, fortalecer su posición en el mercado y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

PESTEL

Factores Políticos:

El entorno político ejerce una influencia significativa sobre las operaciones y el desarrollo de Tarjeta Naranja. Entre los factores más relevantes, se destacan:

- Regulación del Sector Financiero: El gobierno, a través del Banco Central de la

República Argentina (BCRA), mantiene una estricta regulación del sistema financiero. Las políticas monetarias, como la fijación de la tasa de interés de referencia (tasa de pasivos pasivos), impactan el costo de fondeo de Naranja X. Asimismo, regulaciones como los topes a las tasas de financiación para tarjetas de crédito o las normativas sobre comisiones (Comunicación "A" 7340 del BCRA) constituyen factores de influencia directa en la rentabilidad de la empresa.

- **Políticas Macroeconómicas:** Las políticas económicas implementadas, tales como las políticas fiscales, cambiarias y de control de la inflación, inciden en el poder adquisitivo y la demanda de crédito. La estabilidad económica es fundamental; períodos de alta incertidumbre, como los asociados a negociaciones de deuda o cambios de gobierno, históricamente han contraído el consumo y la inversión, tal como lo registran consultoras económicas como Ecolatina o LCG en sus informes de coyuntura.
- **Legislación Laboral:** Las leyes laborales afectan los costos operativos. En Argentina, los convenios colectivos de trabajo, como el que corresponde a la Asociación Bancaria, y las negociaciones salariales paritarias que se discuten anualmente, representan aspectos políticos y legales que inciden directamente en la estructura de costos de recursos humanos de la empresa.
- **Estabilidad Política:** La estabilidad política es clave. La incertidumbre, medida a través de indicadores como el Riesgo País (EMBI) elaborado por JP Morgan, puede generar volatilidad económica y erosionar la confianza. Un Riesgo País elevado encarece el acceso al crédito internacional para empresas como Naranja X, limitando sus posibilidades de financiamiento y expansión.
- **Políticas de Inclusión Financiera:** Las políticas de inclusión financiera promovidas por el BCRA, orientadas a universalizar el acceso a servicios financieros, generan oportunidades. Programas como la interoperabilidad de los códigos QR para pagos (programa "Transferencias 3.0") buscan formalizar la economía y ampliar el mercado potencial para los productos de Naranja X.
- **Regulación de Protección de Datos:** Las leyes relativas a la protección de datos

personales, principalmente la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales, y la fiscalización por parte de la Agencia de Acceso a la Información Pública (AAIP), influyen en la gestión de la información. El cumplimiento es fundamental para evitar sanciones y preservar la confianza del usuario, un activo intangible crítico.

Factores Económicos:

- Crecimiento Económico (PBI): El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) es un indicador clave. Un PBI en expansión, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), se correlaciona directamente con una mayor demanda de crédito para consumo. Por el contrario, una recesión impacta negativamente en el volumen de transacciones y eleva el riesgo de incobrabilidad.
- Inflación: La tasa de inflación, medida por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del INDEC, afecta el poder adquisitivo. Una alta inflación, como la registrada en los últimos años en Argentina, erosiona el salario real, altera las decisiones de consumo y puede licuar los márgenes de ganancia si las tasas de interés no se ajustan proporcionalmente.
- Tasas de Interés: Las tasas de interés de política monetaria fijadas por el BCRA influyen en el costo del crédito. Tasas altas desincentivan el consumo en cuotas y aumentan el riesgo de morosidad. Tasas bajas pueden estimular la demanda pero, en un contexto inflacionario, pueden llevar a márgenes reales negativos para la entidad.
- Consumo: El nivel de consumo de los hogares es determinante. Indicadores como el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) del INDEC o encuestas de consultoras privadas (ej. Kantar) muestran cómo la evolución del salario real y la confianza del consumidor impulsan o contraen el volumen operado con tarjetas de crédito.
- Desempleo: La tasa de desempleo, medida por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del INDEC, afecta directamente la capacidad de pago. Un aumento del desempleo es un predictor directo de un posible incremento en los índices de

morosidad de la cartera de Naranja X.

- **Crédito al Sector Privado:** La disponibilidad de crédito influye en la capacidad de Naranja X para otorgar financiamiento. Los informes monetarios mensuales del BCRA muestran la evolución de los préstamos al sector privado, reflejando las condiciones de liquidez del sistema, que pueden ser expansivas o restrictivas según la política monetaria.
- **Tipo de Cambio:** La volatilidad del tipo de cambio oficial y de los tipos de cambio paralelos (financieros) genera incertidumbre. Aunque Naranja X opera principalmente en pesos, la devaluación puede impactar en los costos de tecnología (servicios de software, licencias) y en la estrategia de inversión de la compañía.
- **Balanza Comercial:** El resultado de la balanza comercial, informado por el INDEC a través del reporte del Intercambio Comercial Argentino (ICA), es un indicador de la salud macroeconómica. Un superávit sostenido puede fortalecer las reservas del BCRA y contribuir a la estabilidad cambiaria, un factor positivo para el clima de negocios.

Factores Sociales:

- **Demografía:** Las características de la población, relevadas en el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas (el más reciente de 2022), son clave para la segmentación de mercado. La pirámide poblacional, la distribución geográfica y los niveles de ingreso definen el mercado potencial y orientan el desarrollo de productos específicos.
- **Estilo de Vida y Comportamiento del Consumidor:** La creciente adopción de tecnologías digitales es una tendencia social clave. Estudios como el de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) demuestran el aumento exponencial de las compras online, lo que impulsa la demanda de soluciones de pago digitales y seguras.

- **Cultura Financiera:** El nivel de educación financiera en Argentina presenta desafíos. Informes como los elaborados por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) indican que existe una brecha en conocimientos financieros en la región. Esto representa una oportunidad para Naranja X de posicionarse como un actor que educa y acompaña a sus clientes a través de su blog y otros canales de comunicación.
- **Inclusión Financiera:** La tendencia hacia una mayor inclusión, reflejada en el crecimiento de millones de nuevas cuentas virtuales (CVU) en los últimos años según datos del BCRA, expande el mercado potencial y permite a Naranja X llegar a segmentos de la población previamente no bancarizados.
- **Valores Culturales:** La percepción cultural sobre el crédito y la deuda en Argentina es particular. Existe una alta propensión al consumo financiado ("cuotas"), pero también una aversión al sobreendeudamiento. Naranja X busca construir relaciones de confianza, un valor clave en la cultura local, para fomentar un uso responsable del crédito.

Factores Legales:

- **Regulaciones del Sistema Financiero:** La Ley de Entidades Financieras N° 21.526 y la Ley de Tarjetas de Crédito N° 25.065 conforman el marco principal. Estas leyes, junto a las comunicaciones del BCRA, regulan desde la constitución de la empresa hasta las operaciones diarias, los encajes y las relaciones con los usuarios.
- **Leyes de Protección al Consumidor:** La Ley de Defensa del Consumidor N° 24.240 y las resoluciones de la Secretaría de Comercio Interior establecen normas estrictas sobre publicidad, contratos de adhesión, prácticas de cobranza y el deber de información, siendo de cumplimiento obligatorio para Naranja X.
- **Legislación Laboral:** La principal norma es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, complementada por los convenios colectivos específicos del sector, que regulan todos los aspectos de la relación con los empleados.

- **Leyes de Protección de Datos:** La ya mencionada Ley N° 25.326 impone obligaciones sobre cómo se recopila, almacena y utiliza la información personal, siendo un pilar legal para la seguridad y privacidad de los datos de millones de clientes.
- **Leyes Antilavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo:** Naranja X es sujeto obligado ante la Unidad de Información Financiera (UIF) y debe cumplir con sus resoluciones, implementando políticas de "Conozca a su Cliente" (KYC) y reportando operaciones sospechosas para prevenir delitos financieros.
- **Leyes de Comercio Electrónico:** El Código Civil y Comercial de la Nación (Ley N° 26.994) regula los contratos celebrados por medios electrónicos, estableciendo derechos y obligaciones para las partes en transacciones online, lo que es directamente aplicable a la operatoria digital de Naranja X.

Factores Ecológicos:

- **Conciencia Ambiental:** Encuestas de opinión pública (ej. Latinobarómetro) muestran una creciente preocupación social por el cambio climático en América Latina. Esta tendencia social presiona a las empresas para que demuestren un compromiso ambiental real.
- **Regulaciones Ambientales:** Si bien su impacto es menor que en industrias pesadas, Naranja X debe cumplir con la normativa marco, como la Ley General del Ambiente N° 25.675, y las regulaciones locales sobre gestión de residuos (ej. residuos electrónicos de sus oficinas).
- **Sostenibilidad:** La adopción de prácticas sostenibles se ha vuelto un estándar. Naranja X avanza en esta línea a través de iniciativas detalladas en sus propios Reportes de Sostenibilidad, como la medición de su huella de carbono, la digitalización para reducir el uso de papel (resúmenes de cuenta digitales) y la inversión en proyectos con impacto social.

Factores Tecnológicos:

- **Transformación Digital:** La evolución de la tecnología, como la inteligencia artificial y el big data, es una fuerza transformadora. Firmas consultoras como McKinsey o Deloitte señalan en sus informes que la capacidad de analizar grandes volúmenes de datos es clave para la personalización de ofertas y la gestión de riesgos en el sector financiero.
- **Innovación en Medios de Pago:** El desarrollo de nuevos medios de pago es constante. El Informe de Pagos Minoristas del BCRA muestra el crecimiento explosivo de las billeteras digitales y los pagos con QR, lo que obliga a Naranja X a integrar y competir en este ecosistema para no perder relevancia.
- **Ciberseguridad:** La creciente sofisticación de los ciberataques es una amenaza material. Informes de empresas como Fortinet o Kaspersky indican que el sector financiero es uno de los principales objetivos. Por ello, la inversión en tecnologías de ciberseguridad y en la prevención del fraude es un costo operativo continuo y creciente.
- **Comercio Electrónico:** El crecimiento del e-commerce, medido por la CACE, impulsa directamente el negocio. La capacidad de Naranja X para ofrecer una experiencia de pago fluida y segura en plataformas online, incluyendo su propia Tienda Naranja X, es una oportunidad tecnológica fundamental.

5 FUERZAS DE PORTER

La amenaza de nuevos entrantes en el sector financiero argentino se puede caracterizar como moderada a alta. Si bien el sector históricamente ha estado marcado por barreras de entrada significativas, como las regulaciones del Banco Central (BCRA) que establecen requisitos de capital y licencias (estipulados en la Ley de Entidades Financieras N° 21.526), y la necesidad de inversiones sustanciales en infraestructura, estas barreras están siendo erosionadas por la transformación digital. La aparición de las fintechs, caracterizadas por su agilidad y enfoque

en la innovación, están logrando ingresar al mercado ofreciendo servicios especializados y más eficientes. Según la Cámara Argentina de Fintech, el ecosistema local ya cuenta con más de 330 empresas, lo que demuestra una disminución de las barreras tradicionales y un aumento de la competencia. No obstante, es importante reconocer que la confianza del consumidor y la reputación de marca siguen siendo factores críticos. Los consumidores suelen preferir instituciones con una trayectoria comprobada, lo que otorga una ventaja a los actores establecidos. Sin embargo, las fintechs están trabajando activamente en construir confianza a través de la transparencia, la seguridad y una mejor experiencia de usuario. En resumen, la amenaza de nuevos entrantes está en evolución, con una creciente presión de las fintechs y una disminución relativa de la importancia de las barreras de entrada tradicionales.

El poder de negociación de los proveedores en el sector de servicios financieros en Argentina tiende a ser bajo a moderado. El sector depende de una amplia gama de proveedores para funciones como tecnología, software (ej. SAP, Oracle), hardware (ej. IBM), servicios de comunicación (ej. Telecom, Claro) y consultoría. Esta diversidad y la existencia de múltiples oferentes en la mayoría de las categorías reduce su capacidad individual para ejercer presión sobre instituciones del tamaño de Naranja X. Sin embargo, es crucial reconocer que algunos proveedores especializados, particularmente aquellos que ofrecen tecnología financiera de vanguardia (ej. proveedores de motores de decisión de riesgo crediticio basados en IA) o soluciones de ciberseguridad altamente especializadas, pueden tener un mayor poder de negociación. Si una institución depende en gran medida de un proveedor único para una tecnología crítica, ese proveedor puede influir en precios y términos, tal como lo describe la teoría de Porter sobre insumos diferenciados (Porter, 2008). Además, la creciente tendencia a la internalización de funciones clave, como el desarrollo de software y la gestión de datos, por parte de las instituciones como Naranja X —lo que se evidencia en sus búsquedas activas de talento tecnológico— también contribuye a reducir el poder de los proveedores externos.

El poder de negociación de los clientes en el sector de servicios financieros en Argentina es moderado a alto y presenta una tendencia al alza. La creciente oferta de servicios, tanto de instituciones tradicionales como de las más de 300 fintechs activas, ha ampliado significativamente las opciones. Los clientes pueden elegir entre una variedad de productos,

incluyendo cuentas, tarjetas, préstamos e inversiones. La transparencia de precios facilitada por la tecnología, como los comparadores online de tasas y comisiones, y la facilidad para cambiar de proveedor fortalecen su poder. Regulaciones del BCRA como la portabilidad del CBU/CVU y la interoperabilidad del QR (programa "Transferencias 3.0") reducen los costos de cambio para el usuario. Además, la mayor conciencia de los consumidores sobre sus derechos, amparados por la Ley de Defensa del Consumidor N° 24.240, y la demanda de experiencias personalizadas, confirman el aumento de su poder de negociación. Las instituciones financieras deben esforzarse por satisfacer estas expectativas para retener a sus clientes, ya que, según estudios de mercado de firmas como Deloitte, la experiencia del cliente se ha convertido en un diferenciador clave en la industria (Deloitte, 2023).

La amenaza de productos sustitutos en el sector de servicios financieros en Argentina es alta y presenta una tendencia creciente. La innovación tecnológica está generando una amplia gama de alternativas a los servicios financieros tradicionales. Las fintechs están liderando este proceso, ofreciendo soluciones como pagos móviles, que compiten directamente con las tarjetas de crédito y débito; plataformas de crowdfunding, que ofrecen alternativas a los préstamos bancarios; y asesores financieros automatizados, que brindan opciones diferentes a la asesoría financiera tradicional. Además, la creciente adopción de sistemas de pago electrónicos, como las transferencias inmediatas (cuyo uso se ha multiplicado, según el Informe de Pagos Minoristas del BCRA), y la aparición de criptomonedas como medio de intercambio y reserva de valor, representan alternativas disruptivas. Las instituciones como Naranja X deben adaptarse, desarrollando sus propias soluciones innovadoras, para evitar la sustitución de sus productos y servicios.

La rivalidad entre los competidores existentes en el sector de servicios financieros en Argentina es alta y muestra una tendencia al incremento. El sector se caracteriza por la presencia de una diversidad de actores, incluyendo bancos tradicionales, emisores de tarjetas de crédito, empresas de seguros, cooperativas financieras y, cada vez más, fintechs. Esta fragmentación intensifica la competencia, que se manifiesta en la "guerra" por las tasas de las cuentas remuneradas, la reducción de comisiones, la innovación en productos y la inversión en tecnología. Las fintechs, con sus estructuras de costos más bajas y su agilidad, ejercen una

presión significativa, obligando a los incumbentes a innovar y mejorar su eficiencia, como lo demuestran los constantes lanzamientos de nuevas funcionalidades en sus apps. Esta dinámica competitiva, analizada en informes sectoriales de la Cámara Argentina de Fintech, beneficia a los consumidores, pero también plantea desafíos para la rentabilidad de todas las empresas del sector.

ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO:

CADENA DE VALOR

Tarjeta Naranja, si bien es una empresa de servicios financieros, también tiene una cadena de valor que involucra la gestión de proveedores y la entrega de servicios a sus clientes. Los elementos clave de su cadena de valor se pueden describir de la siguiente manera:

- **Infraestructura de la empresa:** Incluye la gestión general, planificación, finanzas, aspectos legales y la estructura organizativa (que se detalla más adelante). La inversión en tecnología y la transformación digital son partes importantes de esta infraestructura.
- **Gestión de Recursos Humanos:** El reclutamiento, la capacitación, el desarrollo y la gestión del personal son cruciales. Tarjeta Naranja pone un fuerte énfasis en su cultura organizacional y en el desarrollo de sus colaboradores.
- **Desarrollo de Tecnología:** La innovación tecnológica es fundamental para la empresa, incluyendo el desarrollo de la app Naranja, la plataforma Naranja Online, la gestión de datos, la ciberseguridad y la implementación de nuevas soluciones digitales.
- **Adquisición:** La empresa debe adquirir y gestionar los recursos financieros necesarios para operar, así como la tecnología y los servicios de proveedores externos.
- **Operaciones:** Involucra la emisión y gestión de tarjetas, el procesamiento de transacciones, la atención al cliente, la gestión de préstamos, la cobranza y la operación de las sucursales.
- **Logística de salida:** Entrega de los servicios a los clientes a través de diferentes canales (sucursales físicas, online, app).
- **Marketing y Ventas:** Actividades para promocionar los productos y servicios, atraer

nuevos clientes y fidelizar a los existentes.

- **Servicios:** Atención al cliente, soporte técnico, resolución de problemas y gestión de la experiencia del cliente.

Un aspecto importante de la cadena de valor de Tarjeta Naranja es su relación con los proveedores. La empresa prioriza la elección de proveedores nacionales y establece criterios éticos, sociales, laborales, de derechos humanos y medioambientales en sus acuerdos de contratación.

Manual de Puestos / Distribución de Tareas:

Tarjeta Naranja describe una evolución hacia una estructura organizacional basada en Tribus, equipos interdisciplinarios (squads o células) formados por colaboradores de diversas áreas que comparten una misión y objetivos, y Centros de Excelencia (CoEs), equipos de colaboradores con experiencia funcional que promueven las mejores prácticas y soluciones especializadas en toda la empresa. Esta nueva estructura busca fomentar la autonomía, la colaboración y la flexibilidad, permitiendo a los equipos definir y ejecutar sus propias estrategias.

Estilo de Gestión:

El estilo de gestión de la empresa se caracteriza por un fuerte enfoque en el cliente, buscando ofrecer una experiencia positiva; la promoción de la innovación y la transformación digital, implementando nuevas tecnologías y metodologías ágiles; el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo, con una comunicación abierta y la participación activa de los colaboradores; la inversión en el desarrollo de los colaboradores, a través de la capacitación y el impulso de su bienestar; y un compromiso con la ética y la transparencia en todas las operaciones.

Cultura Organizacional.

La cultura organizacional de Tarjeta Naranja, eje central de su identidad, se caracteriza por estar centrada en las personas (tanto clientes como colaboradores), ser innovadora y flexible, fomentar la colaboración y la comunicación abierta, promover el aprendizaje y el desarrollo

personal y profesional de los colaboradores, y priorizar la ética y la responsabilidad social. Esta cultura se refleja en valores como la alegría del trabajo, las puertas abiertas, la mejora continua y la pirámide invertida.

En el análisis de la Cadena de Valor de Tarjeta Naranja, se observa que, si bien todas las actividades son fundamentales, el Desarrollo de Tecnología, el Marketing y Ventas y los Servicios se destacan por su mayor contribución a la generación de valor y la obtención de una ventaja competitiva. La innovación tecnológica es crucial para competir con las fintechs, el marketing y las ventas impulsan la atracción y retención de clientes, y la calidad de los servicios fideliza a los usuarios en un mercado competitivo.

ANALISIS FODA

Fortalezas:

- **Marca y Reputación:** Tarjeta Naranja posee una marca reconocida y una sólida reputación, construida a lo largo de su historia, que genera confianza y lealtad entre los clientes y comercios amigos. Esta percepción se fundamenta en un posicionamiento histórico centrado en la cercanía, lo que le ha valido consistentemente altos índices de recomendación de clientes (NPS) y reconocimientos en el sector.
- **Infraestructura y Alcance:** La empresa cuenta con una extensa infraestructura física (sucursales) y digital (plataformas online, app), que le proporciona una amplia cobertura geográfica y una gran capacidad de distribución y atención al cliente. Esta dualidad es una ventaja competitiva clave, ya que combina la capilaridad física tradicional con un ecosistema digital que, según datos de la propia empresa, atiende a millones de usuarios activos en su aplicación (Naranja X, 2023). La empresa ha demostrado capacidad para desarrollar e implementar soluciones digitales innovadoras, lo que le permite mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

- **Cultura de Servicio hacia los usuarios internos y externos:** La empresa ha desarrollado una cultura interna orientada a brindar una atención de calidad y calidez, buscando la satisfacción y fidelización de los clientes. También promueve una cultura interna centrada en las personas, la innovación y la colaboración, lo que contribuye a un buen clima laboral. Prueba de ello son sus certificaciones y rankings constantes como uno de los mejores lugares para trabajar en Argentina, según la consultora Great Place to Work® (GPTW, 2024), lo cual impacta directamente en la calidad del servicio externo.
- **Diversificación y Flexibilidad:** La empresa ofrece una amplia gama de productos financieros y no financieros —que van desde la tarjeta de crédito hasta seguros, préstamos, soluciones de cobro como "Toque" y una cuenta digital remunerada—, lo que le brinda flexibilidad para adaptarse a las necesidades de diferentes segmentos de clientes y diversificar sus fuentes de ingresos, una estrategia clave para mitigar riesgos en mercados volátiles.
- **Recursos Financieros:** Su trayectoria en el mercado favorece a las herramientas con las que cuenta para tener una sólida posición financiera, que le permite invertir en tecnología y expandir sus operaciones. Esto se ve validado por las calificaciones de riesgo emitidas por agencias como FIX SCR (afiliada a Fitch Ratings), que consistentemente otorgan calificaciones de alta calidad crediticia (ej. A1+(arg)) a las Obligaciones Negociables de la compañía, destacando su "sólido perfil financiero y de negocios" (FIX SCR, 2023).
- **Red de Alianzas:** Tarjeta Naranja ha establecido una red de alianzas con cientos de miles de "comercios amigos", proveedores y otras instituciones, que le permite ampliar su oferta de valor y generar un ecosistema robusto. Este efecto de red es uno de sus activos más importantes, creando una barrera de entrada para nuevos competidores.

Debilidades:

- **Complejidad de los Procesos Internos:** Como es común en organizaciones de gran tamaño que han evolucionado desde un modelo tradicional, los procesos internos de Tarjeta Naranja pueden exhibir cierta complejidad heredada o *legacy*, generando ineficiencias. La literatura sobre transformación digital en empresas consolidadas frecuentemente señala que la optimización y automatización de estos procesos es uno de los mayores desafíos para mantener la agilidad competitiva (Westerman, G. et al., 2014).
- **Dificultad en la Integración de Sistemas:** La integración de nuevas tecnologías con los sistemas heredados (*legacy systems*) representa un desafío significativo, no solo para Naranja X sino para todo el sector financiero tradicional. La coexistencia de sistemas antiguos y modernos puede dificultar la obtención de una visión 360° del cliente en tiempo real, afectando la personalización y la eficiencia, un punto crítico en la competencia con las fintech nativas digitales.
- **Mínima resistencia al Cambio:** Aunque la empresa promueve la innovación, la rapidez de los avances tecnológicos puede generar bolsones de resistencia al cambio. Este es un fenómeno organizacional estudiado, donde el "arraigo a las formas tradicionales de trabajo" y la "incertidumbre" pueden ralentizar la adopción de nuevas herramientas y metodologías ágiles (Kotter, J.P., 1995), requiriendo un esfuerzo continuo en la gestión del cambio.
- **Dificultades en la Atracción y Retención de Talento Digital:** La empresa compete en un mercado laboral donde existe una "guerra por el talento" tecnológico. Informes sectoriales indican una alta demanda y escasez de perfiles especializados en IT en Argentina (Argencon, 2023), lo que obliga a Naranja X a competir no solo con bancos sino con un ecosistema de startups y unicornios que ofrecen paquetes de compensación y culturas de trabajo muy agresivas.

Oportunidades:

- **Expansión del Comercio Electrónico en Argentina:** El mercado de comercio electrónico en Argentina está experimentando un crecimiento exponencial. Según el

informe anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), la facturación del sector creció significativamente en el último año, sumando millones de nuevos compradores online (CACE, 2024). Esta tendencia representa una oportunidad directa para aumentar el volumen de transacciones y la demanda de soluciones de pago y financiación online.

- **Crecimiento de la Inclusión Financiera:** A pesar de los avances, una porción de la población argentina aún se encuentra sub-bancarizada. Las políticas gubernamentales y la propia dinámica del mercado continúan impulsando la inclusión financiera. Datos del Banco Central (BCRA) y la Cámara Argentina de Fintech muestran un crecimiento sostenido en la adopción de cuentas virtuales y servicios financieros digitales, lo que amplía el mercado potencial para Naranja X.
- **Avances en la Tecnología Financiera (Fintech):** El rápido avance de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y blockchain pueden ser aprovechadas para optimizar la evaluación de riesgos crediticios, personalizar masivamente las ofertas, automatizar procesos y mejorar la seguridad. La implementación de estas tecnologías puede ser un diferenciador clave para fortalecer su posición en el mercado.
- **Creciente Demanda de Soluciones Digitales:** Los consumidores argentinos muestran una creciente preferencia por la autogestión y la inmediatez de las soluciones digitales. Un estudio de Kantar sobre hábitos del consumidor revela una consolidación en el uso de billeteras virtuales y pagos móviles (Kantar, 2024), lo que valida la estrategia de Naranja X de centrarse en su ecosistema digital y su app como principal punto de contacto.

Amenazas:

- **Inestabilidad Macroeconómica Persistente:** La economía argentina se caracteriza por una alta volatilidad. Los elevados índices de inflación, publicados mensualmente por el INDEC, erosionan el poder adquisitivo y la capacidad de pago de los deudores, lo que representa un riesgo directo sobre los índices de morosidad y la rentabilidad de la cartera de créditos.

- **Intensificación de la Competencia Fintech:** El sector financiero argentino cuenta con cientos de fintechs activas que compiten agresivamente en nichos específicos como préstamos, inversiones y pagos digitales (Cámara Argentina de Fintech, 2024). Estas empresas, con estructuras más ágiles, desafían la cuota de mercado de los jugadores establecidos como Naranja X, especialmente en los segmentos más jóvenes.
- **Evolución Regulatoria Desafiante:** El marco regulatorio del sector financiero está en constante evolución, con normativas del Banco Central (BCRA) y la UIF que buscan regular la interoperabilidad (ej. QR), la protección de datos y la prevención de fraudes. Adaptarse a esta regulación dinámica exige inversiones constantes y puede limitar la agilidad para lanzar nuevos productos.
- **Creciente Riesgo de Ciberseguridad:** El aumento de los ciberataques es una amenaza global para el sector financiero. Informes de empresas de ciberseguridad como Fortinet señalan a América Latina como una de las regiones con mayor número de intentos de ciberataques (Fortinet, 2024). Proteger los datos de millones de clientes y asegurar la integridad de las transacciones es un desafío continuo que requiere inversión y vigilancia permanentes.
- **Transformación de los Hábitos de Consumo:** Los consumidores argentinos están adoptando cada vez más las soluciones digitales y los nuevos medios de pago, como los pagos móviles, las billeteras virtuales y las transacciones sin contacto. Esta transformación de los hábitos de consumo plantea un desafío para el modelo de negocio tradicional de Tarjeta Naranja, que debe adaptarse rápidamente a estas nuevas preferencias para seguir siendo relevante.

MATRIZ BCG

| | Cuota de Mercado Relativa Alta | Cuota de Mercado Relativa Baja |
|--------------------------------------|---|---|
| Tasa de Crecimiento del Mercado Alta | ESTRELLA • Ecosistema Digital Naranja X (App, Tarjeta Virtual, Cuenta Remunerada, Inversiones) | INTERROGANTE • Soluciones para Comercios (Adquirencia, "Toque", Plan Z) |
| Tasa de Crecimiento del Mercado Baja | VACA LECHERA • Tarjeta de Crédito Tradicional (Plástico físico y planes de financiación estándar) | PERRO • Préstamos Personales Tradicionales |

Vaca Lechera: Tarjeta de Crédito Tradicional

La tarjeta de crédito física y sus planes de financiación tradicionales representan el negocio histórico y principal de la compañía. Tarjeta Naranja es explícitamente una "empresa líder en materia de tarjetas de crédito en el país", con más de 9.1 millones de tarjetas habilitadas al 30 de junio de 2024, lo que le confiere una **alta cuota de mercado relativa**. Sin embargo, el mercado de tarjetas de crédito tradicionales es maduro y de **bajo crecimiento**, e incluso el diagnóstico inicial de la tesis planteaba la amenaza de una "disminución del consumo de tarjetas de crédito a nivel nacional".

Este producto es el principal generador de efectivo y rentabilidad actual. La estrategia correcta es "ordeñar" esta unidad, es decir, maximizar su rentabilidad con una inversión moderada, y utilizar los flujos de efectivo generados para financiar las unidades de negocio en los cuadrantes de Estrella e Interrogante.

Estrella (Star): Ecosistema Digital Naranja X

El conjunto de servicios ofrecidos a través de la app Naranja X (tarjeta virtual, cuenta remunerada, pagos, etc.) opera en el mercado fintech, que está en **alto crecimiento** en Argentina, impulsado por la digitalización y la búsqueda de nuevas soluciones financieras. La compañía ha logrado una **alta cuota de mercado relativa** en este segmento, como lo demuestra el crecimiento del 9,96% en cuentas Naranja X habilitadas en un año (alcanzando 3.7 millones) y el espectacular incremento del 156% en transacciones con la tarjeta virtual.

Esta es la unidad de negocio con mayor potencial de futuro. Requiere una inversión constante

y agresiva en tecnología, marketing y desarrollo de producto para mantener su liderazgo, defenderse de la competencia y consolidar su crecimiento. El plan de acción propuesto se centra correctamente en invertir fuertemente en esta área.

Interrogante: Soluciones para Comercios

El mercado de soluciones de pago y adquirencia para comercios está en **alto crecimiento**, impulsado por el auge del comercio electrónico y la necesidad de digitalizar los cobros. Tarjeta Naranja tiene una base sólida con su red de "comercios amigos" y la reciente fusión con Cobranzas Regionales S.A. para potenciar el "negocio de agrupación de pagos". Sin embargo, enfrenta una competencia extremadamente fuerte de actores dominantes como Mercado Pago, lo que sitúa su **cuota de mercado relativa como baja o media** en comparación.

Esta unidad es un dilema estratégico. Tiene el potencial de convertirse en una Estrella si se invierte lo suficiente para ganar cuota de mercado. El plan de acción propuesto reconoce esto al incluir iniciativas para agregar valor a los comercios (como el dashboard de BI y las APIs), lo cual representa la inversión necesaria para intentar mover este producto hacia el cuadrante de Estrella.

Perro: Préstamos Personales Tradicionales

El mercado de préstamos personales, si bien es grande, puede considerarse de **bajo a moderado crecimiento** y es altamente competitivo y fragmentado. Tarjeta Naranja compite con los bancos más grandes del país (Nación, Santander, Galicia, etc.), que tienen una participación de mercado dominante en productos de crédito tradicionales. Por lo tanto, la **cuota de mercado relativa** de Naranja en este producto específico es probablemente **baja**.

En su formato tradicional, este producto no es un motor de crecimiento. La estrategia recomendada suele ser desinvertir o mantenerlo con una inversión mínima. Sin embargo, el plan de acción propuesto lo aborda de manera inteligente: en lugar de abandonarlo, busca revitalizarlo al integrarlo en el ecosistema "Estrella", ofreciendo "Microcréditos al Toque" a través de la app, transformando así un producto "Perro" en una nueva funcionalidad para su producto "Estrella".

MARCO TEÓRICO

Para abordar este caso de aplicación de Tarjeta Naranja, es imperativo adoptar un marco metodológico que sea a la vez riguroso, analítico y orientado a la acción. El presente marco teórico tiene como finalidad establecer las bases conceptuales que sustentan la propuesta de valor y el plan de acción para Tarjeta Naranja. La simple proposición de tácticas aisladas, sin un diagnóstico profundo del entorno y de las capacidades internas de la organización, carecería de sustento y aumentaría el riesgo de fracaso. El objetivo es justificar la selección de un enfoque metodológico robusto que permita analizar la compleja situación de la empresa y su entorno, para así formular estrategias conducentes al aumento de su rentabilidad, clientes y cuota de mercado.

Para ello, se explorará el concepto de Planificación Estratégica, se presentarán las contribuciones de sus principales exponentes, se establecerá un diálogo entre sus distintas perspectivas teóricas y, finalmente, se fundamentará la adopción de un modelo híbrido, considerado el más pertinente para el análisis de una empresa que opera en el dinámico y, a menudo, turbulento contexto argentino.

El campo de la estrategia empresarial ha evolucionado a través de diversas escuelas de pensamiento. Una de las primeras y más influyentes es la Escuela de Diseño o Prescriptiva, cuyo origen se remonta a los trabajos de Kenneth Andrews y se consolida con autores como Igor Ansoff (1965), considerado el padre de la gestión estratégica. Esta perspectiva concibe la estrategia como un proceso formal, deliberado y controlado, liderado por la alta dirección. Su aporte fundamental es la creación de un proceso secuencial y racional que incluye el análisis del entorno, la evaluación interna y la elección consciente de un curso de acción. El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es la herramienta emblemática de esta escuela, que busca lograr un ajuste o "fit" entre las capacidades internas de la organización y las oportunidades externas. Autores más contemporáneos como Fred R. David (2013) han perfeccionado este modelo, presentándolo como un proceso claro de tres fases: formulación, implementación y evaluación, proveyendo un marco de trabajo práctico y ampliamente utilizado en el mundo empresarial.

Posteriormente, surge la Escuela de Posicionamiento, cuyo máximo exponente es, sin lugar a dudas, Michael E. Porter (1980). Si bien esta escuela comparte el carácter analítico y prescriptivo de la anterior, su foco se desplaza radicalmente. Para Porter, la esencia de la estrategia no reside tanto en el proceso interno de planificación, sino en la elección de una posición ventajosa dentro de la estructura de una industria. Sostiene que la rentabilidad de una empresa está determinada en gran medida por las características de su sector. Sus aportes conceptuales son fundamentales: el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, para analizar la estructura y el atractivo de una industria, y las Estrategias Genéricas (liderazgo en costos, diferenciación y enfoque), que ofrecen caminos para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Otros autores como Joan Magretta (2002) también han contribuido a la divulgación y profundización de las ideas de Porter, enfatizando la importancia de la elección estratégica en la creación de valor.

Para establecer un diálogo entre estas perspectivas, se puede observar que mientras la escuela de Ansoff y David propone un "¿cómo?" —un proceso estructurado para planificar—, Porter responde a un "¿dónde?": el lugar estratégico que la empresa debe ocupar en el mapa competitivo. La primera mira desde adentro hacia afuera, buscando alinear sus recursos con el entorno; la segunda mira desde afuera hacia adentro, argumentando que la estructura del entorno dicta las estrategias viables. En contraposición a ambas, emerge la crítica de la Escuela del Aprendizaje o Emergente, liderada por Henry Mintzberg (1994). Mintzberg desafía la noción de que la estrategia es un proceso puramente deliberado y racional. Argumenta que, en la práctica, la estrategia también *emerge* de patrones de comportamiento, de decisiones incrementales y del aprendizaje continuo dentro de la organización. Para él, la estrategia es más un "oficio" que se moldea con el tiempo que un "plan" diseñado en una oficina. Así, Mintzberg no ve al estratega como un planificador analítico, sino como un reconocedor de patrones que sabe cultivar las estrategias emergentes que demuestran ser exitosas. Otros autores como James Brian Quinn (1980) con su concepto de "incrementalismo lógico" también apoyan la idea de que la estrategia se desarrolla de forma gradual y adaptativa.

Llegado el momento de definir el andamiaje para esta tesis, es necesario posicionarse frente a

estas teorías. Se considera que un único enfoque resulta insuficiente para abordar la complejidad del caso Tarjeta Naranja. Adoptar únicamente la perspectiva emergente de Mintzberg, si bien es descriptivamente muy potente, ofrecería una guía limitada para la formulación de un plan de acción proactivo. Por otro lado, un modelo puramente prescriptivo y centrado en lo interno podría resultar demasiado rígido e ingenuo frente a la volatilidad del mercado argentino. Por lo tanto, para el caso tratado se optó por una síntesis pragmática que combina la Escuela Prescriptiva y la de Posicionamiento. Se utilizará el proceso secuencial de David (formulación, implementación, evaluación) como la columna vertebral metodológica, ya que provee el orden y la estructura necesarios para un plan de estas características. Sin embargo, las herramientas analíticas de dicha formulación estarán profundamente nutridas por los conceptos de Porter, dado que los objetivos de aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad dependen críticamente de comprender y navegar las cinco fuerzas competitivas del sector financiero y fintech argentino. Se considera que esta combinación es superior, ya que contempla tanto la necesidad de un proceso de planificación interno y ordenado como la primacía del análisis competitivo externo, un factor indispensable para operar con éxito en un mercado tan desafiante como el argentino. De hecho, los enfoques contemporáneos sobre estrategia enfatizan que, para competir en la era digital, la transformación debe ser integral, abarcando desde la cultura y los procesos hasta la tecnología, para así construir una ventaja competitiva sostenible **(Bughin et al., 2019)**.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Naranja X, una de las principales emisoras de tarjetas de crédito y proveedoras de soluciones financieras de Argentina, se encuentra en una coyuntura estratégica decisiva. Tras un prolongado período de alta inestabilidad macroeconómica que redefinió los hábitos de consumo y el uso de herramientas crediticias, el escenario actual presenta una ventana de oportunidad única. La reciente y paulatina estabilización de las variables económicas, junto con una proyectada recuperación del consumo, configura el entorno propicio para que la compañía impulse un plan de crecimiento ambicioso. Este diagnóstico fundamenta la necesidad de que Naranja X aproveche este momento para expandir su base de clientes de tarjetas de crédito e incrementar su cuota en un mercado cada vez más competitivo.

El período comprendido entre 2020 y 2024 estuvo marcado por una de las inflaciones más elevadas de la historia reciente de Argentina. Esta dinámica impactó directamente en el poder adquisitivo de la población y modificó la forma en que los consumidores gestionaban sus finanzas personales. En este contexto, la tarjeta de crédito no dejó de utilizarse, sino que su rol se transformó: pasó de ser una herramienta de financiamiento para bienes durables a un mecanismo casi esencial para sobrellevar la inflación y gestionar los gastos corrientes del día a día.

Como señala un informe de AmericaMalls & Retail, durante esta etapa, el uso de la tarjeta de crédito se consolidó como una "herramienta clave para los consumidores argentinos", registrando incrementos en su volumen de operaciones (AmericaMalls & Retail, 2024). Sin embargo, este uso era predominantemente defensivo. Los consumidores priorizaban las compras en un solo pago o en planes de cuotas cortas para cubrir necesidades básicas, como alimentos, mientras postergaban decisiones de consumo de mayor envergadura debido a la incertidumbre y las elevadas tasas de interés para la financiación a largo plazo. Un estudio de Naranja X de 2023 corrobora esta situación, indicando que el 76% de sus propios usuarios declaraba tener dificultades financieras y el 62% había recortado gastos no esenciales (Naranja X, 2023).

En resumen, no hubo un abandono del crédito, sino un uso restringido y de subsistencia. La alta inflación y la incertidumbre económica actuaron como un freno para la expansión real de la cartera de clientes y para el crecimiento del crédito orientado al consumo de bienes y servicios no esenciales, que es un motor clave de la rentabilidad para las emisoras.

Desde principios de 2024, se observan señales de un cambio de ciclo. La desaceleración de la inflación y las expectativas de una mayor estabilidad económica están comenzando a impactar positivamente en la confianza del consumidor. Informes recientes, como los relevados por la Cámara Argentina de Comercio (CAC), ya notan un repunte del consumo impulsado, en parte, por una mayor predisposición al crédito (Infobae, 2025). Proyecciones de consultoras como Kantar indican que, tras un período de caída, el consumo masivo volverá a crecer en 2025, traccionado por una recuperación de los salarios reales (La Nación, 2025).

Este es el punto de inflexión para Naranja X. El nuevo escenario, con una inflación más controlada y una previsible mejora del ingreso disponible, permite a los consumidores volver a planificar a mediano y largo plazo. La demanda de crédito ya no será exclusivamente para la gestión de la escasez, sino para la concreción de proyectos y la adquisición de bienes y servicios postergados. Esto representa una oportunidad estratégica fundamental para:

Aumentar la cantidad de clientes usuarios de tarjetas de crédito: Existe un vasto segmento de la población, especialmente jóvenes y trabajadores no bancarizados o sub-bancarizados, que pueden ahora ser incorporados al sistema de crédito formal. El modelo de negocio de Naranja X, históricamente enfocado en la inclusión financiera, está perfectamente posicionado para capitalizar esta demanda latente. La estabilización económica reduce el riesgo percibido tanto para el usuario como para la entidad, facilitando la expansión de la base de clientes.

Incrementar la cuota de mercado: El mercado financiero argentino es hoy un ecosistema híbrido y competitivo, con la participación de bancos tradicionales y un pujante sector fintech. Datos del Banco Central de la República Argentina (BCRA) y de la Cámara Argentina Fintech muestran que los Proveedores No Financieros de Crédito (PNFC), categoría en la que se inscribe Naranja X, atienden a millones de deudores y son responsables de una porción significativa de los préstamos otorgados en el país (BCRA, 2024; Infobae, 2024). En este entorno, la inacción o una estrategia conservadora implicaría ceder terreno ante competidores agresivos. Es crucial entender que la principal amenaza de estos nuevos actores no es únicamente su tecnología, sino su **agilidad organizacional (De Smet et al., 2021)**, es decir, su capacidad para responder con gran velocidad a las necesidades cambiantes

del mercado.

Naranja X debe aprovechar su sólida marca, su extensa red de comercios adheridos y su ecosistema digital (cuenta remunerada, soluciones de cobro, etc.) para diferenciarse y capturar una porción mayor del mercado. La estrategia no solo debe centrarse en el cliente final, sino también, como ya lo hace la empresa, en robustecer la propuesta de valor para los comercios, generando un círculo virtuoso de crecimiento.

PROPUESTA DE APLICACIÓN

Como propuesta de acción a la problemática planteada y desarrollada en este trabajo, se plantea como objetivo general, partiendo del resultado neto del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2024, aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja en un 10% para el 31 de diciembre de 2027.

La justificación para establecer tal objetivo, se sustenta en un análisis integral de su desempeño financiero reciente, el contexto macroeconómico en el que opera y sus obligaciones estratégicas como empresa líder del mercado. Este objetivo no representa una meta aislada, sino la culminación de un plan estratégico diseñado para asegurar la creación de valor sostenible y fortalecer la resiliencia de la compañía a largo plazo.

El desempeño financiero de la empresa demuestra tanto su alto potencial como su exposición a la volatilidad, lo que hace imperativo un enfoque en la consolidación de la rentabilidad. Durante el primer semestre de 2024, la Sociedad registró un resultado neto positivo de \$84.408.466 miles. Este sólido resultado evidencia una recuperación y una capacidad de generación de ganancias significativa. Sin embargo, este rendimiento debe ser contextualizado con la evolución de años anteriores, donde la rentabilidad ha fluctuado, tal como se analizó en la etapa de diagnóstico. Por lo tanto, el objetivo de un crecimiento del 10% no busca simplemente una mejora, sino consolidar esta tendencia positiva y transformarla en un crecimiento sostenido, protegiendo a la empresa de futuros vaivenes económicos.

La relevancia de este objetivo se magnifica al considerar el complejo entorno económico argentino en el que opera la Sociedad. El propio Directorio monitorea permanentemente la evolución de las variables que afectan el negocio para identificar impactos en su situación patrimonial y financiera. En un contexto de elevada inflación, que alcanzó un 271,5% interanual en junio de 2024, un objetivo centrado en la rentabilidad real, y no solo en el crecimiento nominal de los ingresos, es un indicador crucial de una gestión eficiente y una estrategia exitosa. Demuestra la capacidad de la empresa para gestionar sus costos, optimizar sus ingresos por financiación y servicios, y mantener el valor de su patrimonio frente a la erosión inflacionaria, un desafío constante mencionado en las bases de preparación de sus estados financieros.

Finalmente, la meta de rentabilidad está directamente alineada con las responsabilidades fiduciarias y estratégicas de la compañía. Como entidad controlada en su totalidad por Tarjetas Regionales S.A., y esta a su vez por el Grupo Financiero Galicia S.A., la generación de valor para los accionistas es un mandato primordial. El aumento de la rentabilidad es la fuente principal para la distribución de dividendos y para el re-aprovisionamiento de reservas que permiten futuras inversiones y expansión. Decisiones estratégicas previas, como la fusión por absorción de Cobranzas Regionales S.A. con el fin de optimizar servicios y reducir costos, son una clara evidencia del enfoque de la Dirección en la eficiencia operativa como motor del resultado final. Por ende, el objetivo general propuesto no solo es una métrica financiera, sino la validación de la estrategia integral de la empresa, su capacidad de adaptación al entorno y su compromiso con la creación de valor sostenible.

Para alcanzar esta meta principal, el plan se estructura en torno a dos objetivos específicos secuenciales que actúan como pilares del crecimiento:

- **Objetivo Específico 1:** Aumentar el número de clientes usuarios de tarjeta de crédito en un 12% para el 31 de diciembre de 2026.

Este objetivo, que implica la adquisición neta de 448.976 clientes sobre la base de 3.741.469 cuentas existentes a junio de 2024, se considera moderada y alcanzable. Se fundamenta en dos pilares: primero, el crecimiento exponencial del comercio electrónico y la demanda de soluciones digitales en Argentina, como lo demuestran los informes anuales de la CACE; y segundo, la probada capacidad de Naranja X para capturar usuarios en el entorno digital,

evidenciada por un incremento del 156% en transacciones con su tarjeta virtual en el último año. Un crecimiento del 12% en 30 meses representa una tasa anualizada inferior al 5%, una cifra realista considerando el potencial de inclusión financiera y la fuerte posición de marca de la compañía.

- **Objetivo Específico 2:** Incrementar la cuota de mercado de la empresa en 2.5 puntos porcentuales para el 31 de julio de 2027, enfocándose en el volumen total de pagos (TPV) y la ampliación del ecosistema de servicios.

Un incremento de 2.5 p.p. en la cuota de mercado es una meta ambiciosa pero viable, ya que no depende únicamente de la captación de nuevos clientes, sino de aumentar la participación en el gasto total ("share of wallet") de la base de clientes actual. La justificación se apoya en el masivo volumen de transacciones ya procesadas (126 millones en el primer semestre de 2024) y la extensa red de "comercios amigos", que otorgan una ventaja de datos crucial para el desarrollo de nuevos servicios. La estrategia de integrar soluciones de inversión, microcréditos y seguros dentro de la app busca retener al usuario en el ecosistema propio, una táctica que ha demostrado ser exitosa para competidores y que Naranja X está en una posición privilegiada para ejecutar.

- **Objetivo Específico 3:** Optimizar la eficiencia operativa, logrando una reducción del 5% en los costos operativos sobre los ingresos netos para el 31 de diciembre de 2026.

Este objetivo es fundamental para consolidar la rentabilidad y se considera alcanzable a través de acciones directas sobre las debilidades internas identificadas en el diagnóstico. El análisis de la cadena de valor y el FODA señalaron la existencia de procesos internos con potencial de optimización. Por lo tanto, una reducción del 5% en el ratio de costos sobre ingresos se justifica mediante la inversión estratégica en automatización (RPA) y la renegociación de contratos con proveedores. La propia Dirección ya ha demostrado un enfoque en la eficiencia a través de la fusión por absorción de Cobranzas Regionales S.A., validando que la búsqueda de sinergias y la reducción de costos es una línea de trabajo activa y con resultados tangibles para la organización.

Desarrollo del Plan de Acción

El primer objetivo específico del plan estratégico se centra en la expansión de la base de clientes de Tarjeta Naranja S.A.U., buscando un aumento del 12% en el número de usuarios de tarjeta de crédito para el 31 de diciembre de 2026. Este objetivo responde directamente a la oportunidad identificada en el análisis PESTEL sobre la creciente digitalización del sector financiero, así como a la necesidad de contrarrestar la amenaza competitiva que representan las fintechs, como se destacó en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. La línea de base para este objetivo se establece en 3.741.469 cuentas habilitadas al 30 de junio de 2024. Consecuentemente, la meta es alcanzar un total de 4.190.445 cuentas, lo que implica la adquisición neta de 448.976 nuevos clientes en un plazo de dos años y medio. Para lograrlo, se proponen dos iniciativas principales que combinan la aceleración digital con el aprovechamiento de la capilaridad física de la empresa.

Iniciativa 1: Aceleración del Onboarding Digital y Expansión de la Tarjeta Virtual

El entorno tecnológico es favorable y la compañía ya ha demostrado éxito en este ámbito, con un incremento del 156% en transacciones con tarjeta virtual. Esta iniciativa aprovecha la fortaleza de la marca y la oportunidad de la demanda de soluciones digitales para competir directamente con las fintechs.

- **Acciones Detalladas:**

Optimización del Proceso de Solicitud Online: Reducir los pasos y la fricción en el formulario de solicitud digital, implementando tecnologías de reconocimiento facial (OCR) para la validación de identidad y minimizando la documentación requerida.

Campaña de Marketing Digital "Tu Naranja X en Minutos": Lanzar campañas segmentadas en redes sociales (Meta, TikTok) y buscadores (Google Ads) dirigidas a segmentos demográficos específicos (18-30 años, monotributistas) que valoran la inmediatez. El mensaje central será la obtención de una tarjeta virtual aprobada y lista para usar en menos de 10 minutos. Esta celeridad no es solo una mejora técnica, sino una manifestación de agilidad organizacional, un concepto clave para el éxito competitivo que se centra en procesos rápidos para mejorar la experiencia del cliente (**De Smet et al., 2021**).

Incentivos por Primera Compra Virtual: Ofrecer un descuento significativo o un beneficio exclusivo (ej. suscripción a servicios de streaming) en la primera compra realizada con la tarjeta virtual en las 48 horas posteriores a su aprobación para fomentar la activación

inmediata.

- **KPIs:**
 - Tasa de conversión de solicitudes online (Meta: >30%).
 - Costo de Adquisición de Cliente (CAC) digital.
 - Tasa de activación de tarjeta virtual (Meta: 70% en los primeros 30 días).
- **Responsables:** Gerencia de Marketing Digital, Gerencia de Producto.

Iniciativa 2: Estrategia de Hipersegmentación Regional y de Nicho

La empresa posee una extensa red de más de 150 sucursales físicas en todo el país y una fuerte presencia en diversas regiones, como se detalla en la información por segmentos (NOA, CUYO, CENTRO, etc.). Esta iniciativa busca capitalizar esa fortaleza física para una captación de clientes más personalizada y efectiva que la de competidores puramente digitales.

- **Acciones Detalladas:**

Campañas de Adquisición Localizadas: Utilizar la data de los segmentos geográficos para lanzar promociones y campañas de captación específicas para cada región, asociándose con comercios locales relevantes para cada comunidad.

Producto "Naranja X Emprende": Crear un paquete de bienvenida para monotributistas y pequeños comerciantes que incluya la tarjeta de crédito con un límite inicial adaptado, acceso al dispositivo de cobro "Toque" y beneficios en librerías y proveedores de insumos.

Activación en Sucursales: Transformar al personal de las sucursales en "embajadores digitales", capacitándolos para asistir a los clientes en el proceso de solicitud online en el acto, resolviendo dudas y ayudando a superar la brecha digital.

- **KPIs:**
 - Número de altas por región/segmento.
 - Tasa de penetración en el segmento monotributista.
 - Porcentaje de altas generadas o asistidas desde sucursales físicas.
- **Responsables:** Gerencia Comercial, Gerencia de Sucursales, RRHH (para capacitación).

Objetivo Específico 2: Aumento de la Cuota de Mercado en 2.5 Puntos Porcentuales (a julio de 2027)

Este objetivo se centra en aumentar el "share of wallet" (la porción del gasto total del cliente que captura la empresa) y expandir los servicios más allá del crédito, compitiendo en el ecosistema financiero completo.

Iniciativa 2.1: Profundización del Ecosistema de Pagos y Comercios

La fusión con Cobranzas Regionales S.A. tuvo como objetivo potenciar el negocio de agrupación de pagos. La compañía tiene una base masiva de "comercios amigos" y una gran cantidad de transacciones que le otorgan una ventaja de datos (se realizaron 126.387.845 transacciones en el primer semestre de 2024).

- **Acciones Detalladas:**

Desarrollo de un Dashboard para Comercios: Ofrecer a los comercios adheridos una herramienta de Business Intelligence que les brinde datos agregados y anónimos sobre patrones de consumo, perfiles de clientes y efectividad de promociones, agregando valor más allá de la simple financiación.

Integración de API de Naranja X: Facilitar la integración de Naranja X como método de pago directo en las plataformas de e-commerce de los principales comercios aliados, mejorando la experiencia de compra online y asegurando la transacción.

Evolución del Plan Z: Enriquecer el tradicional Plan Z con opciones de financiación flexibles y dinámicas basadas en el comportamiento del cliente y el tipo de comercio, utilizando IA para ofrecer planes personalizados en el punto de venta. Se buscará ampliarlo a más rubros, como se hizo con Supermercados Dia y Claro.

- **KPIs:**

- Volumen Total de Pagos (TPV) procesado a través de Naranja X.
- Tasa de adopción del dashboard por parte de los comercios.
- Porcentaje de ventas de comercios clave realizadas a través de la API de Naranja X.

- **Responsables:** Gerencia de Desarrollo de Negocios, Gerencia de Tecnología (IT).

Iniciativa 2.2: Expansión de Servicios Financieros dentro de la App

Para competir con bancos y super-apps como Mercado Pago, es crucial retener al cliente dentro del ecosistema propio. Los estados financieros muestran una diversificación de ingresos (servicios, financiación, inversiones) que debe ser potenciada.

- **Acciones Detalladas:**

Lanzamiento de Microcréditos Personales "Al Toque": Ofrecer préstamos personales de bajo monto y aprobación instantánea directamente desde la app, utilizando modelos de scoring de riesgo basados en el comportamiento de compra del cliente con la tarjeta.

Ampliación de la Oferta de Seguros: Apalancándose en la alianza con Galicia Seguros, ampliar la oferta de microseguros (hogar, tecnología, mascotas) de fácil contratación y pago mensual a través de la tarjeta.

Integración de una Solución de Inversión Simplificada: Permitir a los usuarios invertir el saldo disponible en su cuenta Naranja X en un Fondo Común de Inversión de bajo riesgo (money market) con rescate inmediato, compitiendo directamente con las cuentas remuneradas de otras fintechs.

- **KPIs:**
 - Número de préstamos otorgados vía app.
 - Número de pólizas de seguro vendidas.
 - Volumen de activos bajo gestión (AUM) en el FCI.
- **Responsables:** Gerencia de Nuevos Productos, Gerencia Financiera.

Objetivo Específico 3: Optimizar la eficiencia operativa, logrando una reducción del 5% en los costos operativos sobre los ingresos netos para el 31 de diciembre de 2026.

Es fundamental para la consolidación de la rentabilidad a largo plazo, especialmente en un entorno inflacionario como el argentino. La Dirección ya ha demostrado un enfoque en la eficiencia operativa, como lo evidencia la fusión por absorción de Cobranzas Regionales S.A. con el fin de optimizar servicios y reducir costos. Una reducción del 5% es una meta

ambiciosa pero alcanzable a través de la digitalización de procesos internos, la automatización y la renegociación con proveedores, lo que permitirá a la empresa proteger su margen frente a la volatilidad económica y contribuir directamente al objetivo de rentabilidad general.

- **Acciones Detalladas:**

- Automatización de Procesos Administrativos: Implementar soluciones de Robotic Process Automation (RPA) para tareas repetitivas en áreas como contabilidad, conciliaciones y gestión de reclamos, reduciendo la carga de trabajo manual y los errores. La automatización una herramienta efectiva para reducir costos operativos en el sector financiero... Esta visión se alinea con la idea de que la digitalización de procesos internos no es solo una medida de reducción de costos, sino un pilar fundamental de una estrategia digital exitosa que libera recursos para la innovación (**Bughin et al., 2019**).
- Negociación Estratégica con Proveedores Clave: Revisar y renegociar contratos con los principales proveedores de servicios y tecnología, buscando condiciones más favorables y explorando alternativas que ofrezcan mejor relación costo-beneficio sin comprometer la calidad. Un análisis de gasto detallado permitirá identificar oportunidades de ahorro.
- Optimización Energética y de Infraestructura: Implementar medidas de eficiencia energética en sucursales y oficinas centrales, y evaluar la optimización del espacio físico y la infraestructura tecnológica para reducir costos fijos. Esto incluye la migración a la nube para sistemas específicos, lo que puede generar ahorros en mantenimiento y escalabilidad.

- **KPIs:**

- Porcentaje de reducción de costos operativos sobre ingresos netos.
- Número de horas de trabajo manual ahorradas por automatización.
- Ahorro total logrado por renegociación con proveedores.

- **Responsables:** Gerencia de Operaciones, Gerencia Financiera, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Tecnología (IT).

DIAGRAMA DE GANTT

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Negociación Estratégica con Proveedores Clave | Gcia Financiera, Gcia de Operaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Optimización Energética y de Infraestructura | Gcia de Operaciones, Gcia Financiera, Gcia de Tecnología (IT) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ELABORACIÓN PROPIA (2025)

PRESUPUESTO

La asignación de recursos es una fase crítica del proceso de planificación estratégica que garantiza la viabilidad de las iniciativas propuestas. El siguiente presupuesto detalla las inversiones incrementales necesarias para ejecutar el plan de acción destinado a aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja S.A.U. entre enero de 2025 y diciembre de 2027. Las estimaciones se fundamentan en el análisis de los Estados Financieros Condensados Intermedios al 30 de junio de 2024, estableciendo una línea de base sobre los gastos operativos corrientes de la compañía y proyectando las inversiones adicionales requeridas para alcanzar los objetivos específicos. Todas las cifras se expresan en pesos argentinos, reconociendo que, debido al contexto de alta inflación descrito en la Nota 2 de los estados financieros, estos valores representan una estimación a moneda constante que deberá ser ajustada periódicamente.

La inversión para el Objetivo Específico 1, enfocado en el aumento de un 12% en la base de clientes, se distribuirá en sus dos iniciativas principales. Para la Iniciativa 1.1 (Aceleración del Onboarding Digital), se contempla un aumento significativo en la inversión publicitaria. Considerando que la compañía destinó \$4.093.021 miles a "Gastos de publicidad" en el

primer semestre de 2024, se proyecta una inversión incremental anual de \$2.100.000 miles para potenciar las campañas digitales "Tu Naranja X en Minutos". Adicionalmente, para la optimización tecnológica del proceso de solicitud y la integración de sistemas de validación de identidad, se asignará una partida de \$1.900.000 miles anuales, cifra que representa un aumento del 25% sobre la inversión actual en desarrollo de activos intangibles, que fue de \$3.810.688 miles en el primer semestre de 2024. Para la Iniciativa 1.2 (Estrategia de Hipersegmentación), el costo principal radica en la capacitación del personal de sucursales y el desarrollo de campañas locales. Se estima una inversión de \$450.000 miles para el programa de formación de "embajadores digitales" y un fondo de \$650.000 miles anuales para la ejecución de activaciones y promociones en comercios regionales, apalancándose sobre la estructura de gastos operativos existente.

El presupuesto para el Objetivo Específico 2, que busca el incremento de la cuota de mercado, también se desglosa por iniciativa. La Iniciativa 2.1 (Profundización del Ecosistema de Comercios) requerirá una inversión tecnológica considerable para el desarrollo del dashboard de Business Intelligence y las APIs de integración. Se asigna una partida de \$2.500.000 miles anuales, apalancada en parte sobre la categoría de "Honorarios de terceros", que ascendió a \$11.599.296 miles en el primer semestre de 2024, y destinada a la contratación de consultores y desarrolladores especializados. Para la Iniciativa 2.2 (Expansión de Servicios Financieros dentro de la App), la inversión se centrará en el desarrollo de producto y la gestión de riesgos para los nuevos microcréditos y soluciones de inversión. Se proyecta un presupuesto anual de \$3.000.000 miles para reforzar los equipos de tecnología, finanzas y producto, y para cubrir los costos de integración con aliados estratégicos como Galicia Seguros.

Adicionalmente, se asignarán recursos para el Objetivo Específico 3, que busca una reducción del 5% en los costos operativos para fortalecer la rentabilidad a largo plazo. Esta meta requiere una inversión total de \$5.500.000 miles, destinada a tres acciones clave. Se implementarán soluciones de Automatización de Procesos (RPA) con un presupuesto de \$2.800.000 miles, se destinarán \$1.200.000 miles a la consultoría para la renegociación estratégica de contratos con proveedores, y se invertirán \$1.500.000 miles en la optimización de la eficiencia energética e infraestructura tecnológica, incluyendo la migración de sistemas a la nube.

En resumen, el presupuesto total incremental para la ejecución del plan estratégico completo

durante el período 2025-2027 se estima en \$36.400.000 miles, distribuidos en \$14.700.000 miles para el primer año, \$11.350.000 miles para el segundo y \$10.350.000 miles para el tercero, reflejando una mayor carga de inversión inicial en tecnología, marketing y automatización. Esta asignación de recursos se considera una inversión estratégica y necesaria, fundamentada en los datos operativos y financieros de la compañía, y es esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos de crecimiento de clientes, expansión de cuota de mercado, optimización de la eficiencia y, en última instancia, el aumento del 10% en la rentabilidad general de la organización.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo se propuso desarrollar un plan estratégico integral para Tarjeta Naranja S.A.U., con el fin de fortalecer su posición de liderazgo y asegurar un crecimiento rentable y sostenible en el complejo y dinámico sector financiero argentino. A lo largo de este análisis, se ha transitado desde un profundo diagnóstico situacional hasta la formulación de una propuesta de acción concreta y cuantificable, demostrando no sólo su pertinencia estratégica, sino también su sólida viabilidad financiera.

El punto de partida fue un profundo diagnóstico de la empresa y su mercado. Este análisis reveló un escenario de dualidades. Por un lado, un contexto macroeconómico desafiante que impacta en el consumo, y por otro, una competencia cada vez más intensa por parte de nuevos actores digitales. A nivel interno, se identificaron las fortalezas fundamentales de la compañía, como el valor de su marca y su amplia presencia nacional, junto con ciertas debilidades operativas propias de su evolución. Esta evaluación permitió obtener una visión estratégica clara del portafolio de negocios, reconociendo el rol del negocio tradicional como generador de los recursos necesarios para impulsar el crecimiento del ecosistema digital, área de máximo potencial para el futuro.

Sobre estas bases diagnósticas, se articuló una propuesta estratégica con el objetivo general de aumentar la rentabilidad de la compañía en un 10% para finales del año 2027. Para alcanzar esta meta, el plan se estructuró en tres objetivos específicos que funcionan como pilares interconectados. El primero se enfoca en el crecimiento de la base de clientes en un 12%, combinando la aceleración del onboarding digital con campañas de hipersegmentación regional, aprovechando así la sinergia entre su potente ecosistema digital y su red de sucursales. El segundo pilar busca incrementar la cuota de mercado en 2.5 puntos porcentuales, no sólo captando nuevos usuarios, sino profundizando la relación con los comercios a través de herramientas de valor agregado y expandiendo la oferta de servicios financieros dentro de la aplicación para capturar una mayor porción del gasto del cliente. Finalmente, el tercer objetivo, fundamental para la sostenibilidad del plan, consiste en optimizar la eficiencia operativa logrando una reducción del 5% en los costos operativos sobre los ingresos, a través de la automatización de procesos, la renegociación con proveedores y la optimización de la infraestructura.

La validez de esta propuesta no reside únicamente en su lógica estratégica, sino en su rigurosa justificación financiera. Se ha presupuestado (ANEXO 4) una inversión total de \$36.400.000 miles a lo largo de los tres años del plan, una cifra que, si bien es significativa, se demuestra altamente productiva. El análisis de flujos de fondos proyectados (ANEXO 1) arrojó indicadores de rentabilidad contundentes: un Valor Actual Neto (VAN) positivo de más de \$189.157.062 miles, que evidencia la creación de valor por encima del alto costo de oportunidad del mercado argentino; una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 1096%, que refleja una rentabilidad intrínseca excepcional; y un Retorno de la Inversión (ROI) del 5.459%, que indica que cada peso invertido generará un beneficio neto acumulado de casi 55 pesos durante el horizonte del proyecto.

En definitiva, este trabajo concluye que la implementación del plan de acción propuesto constituye un camino claro y robusto para que Tarjeta Naranja no solo navegue con éxito los desafíos del presente, sino que también modele activamente su futuro. La estrategia delineada permite capitalizar sus ventajas históricas mientras abraza con decisión la transformación digital, respondiendo con eficacia a las nuevas demandas de los consumidores y a la presión competitiva. Su ejecución disciplinada consolidará el liderazgo de la compañía, garantizará su crecimiento a largo plazo y reafirmará su compromiso con la creación de valor para sus clientes, colaboradores y accionistas.

BIBLIOGRAFÍA

Bughin, J., Catlin, T., & LaBerge, L. (2019). *Digital transformation: The seven elements of a successful digital strategy*. McKinsey & Company.

De Smet, A., Gagnon, C., & Mygatt, E. (2021). *The Five Trademarks of an Agile Organization*. McKinsey Quarterly.

Argencon. (2023). *Informe del Sector de la Economía del Conocimiento*.

CACE - Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2024). *Estudio Anual de Comercio Electrónico*.

Cámara Argentina de Fintech. (2024). *Ecosistema Fintech en Argentina*.

FIX SCR (Fitch Ratings). (2023). *Informe de Calificación de Riesgo de Naranja Digital Compañía Financiera S.A.U.*

Fortinet. (2024). *Global Threat Landscape Report*.

GPTW - Great Place to Work® Argentina. (2024). *Ranking de Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina*.

Kantar. (2024). *Consumer Insights Report - Argentina*.

Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business.

Naranja X. (2023). *Reporte de Sostenibilidad / Presentación a Inversores*.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Press.

AAIP - Agencia de Acceso a la Información Pública. (Marco normativo).

Argencon. (2023). *Informe del Sector de la Economía del Conocimiento*.

Asociación Bancaria. (Convenios Colectivos de Trabajo).

BCRA - Banco Central de la República Argentina. (Comunicaciones, Informes Monetarios, Informes de Pagos Minoristas).

CACE - Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (Estudios Anuales).

CAF - Banco de Desarrollo de América Latina. (Reportes sobre Educación Financiera).

Ecolatina, LCG, u otras consultoras económicas. (Informes de Coyuntura).

FIX SCR (Fitch Ratings). (Informes de Calificación de Riesgo).

Fortinet / Kaspersky. (Reportes de Ciberseguridad).

INDEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Informes de PBI, IPC, EPH, ICA, Censo 2022).

JP Morgan. (EMBI - Emerging Markets Bond Index).

Kantar. (Informes sobre Comportamiento del Consumidor).

Latinobarómetro. (Encuestas de Opinión Pública).

Leyes Nacionales: N° 20.744, N° 21.526, N° 24.240, N° 25.065, N° 25.326, N° 25.675, N° 26.994.

Naranja X. (Reportes de Sostenibilidad).

UIF - Unidad de Información Financiera. (Resoluciones).

BCRA - Banco Central de la República Argentina. (Comunicaciones, Informes de Pagos Minoristas, Marco Normativo).

Cámara Argentina de Fintech. (2024). *Reporte sobre el Ecosistema Fintech en Argentina*.

Deloitte. (2023). *Global Financial Services Industry Outlook*.

Ley de Entidades Financieras N° 21.526.

Ley de Defensa del Consumidor N° 24.240.

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business.

AmericaMalls & Retail. (2024). *En Argentina, los pagos con tarjeta de crédito suben un 8,8 %*.

Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2024). *Informe de Proveedores No Financieros de Crédito*.

Infobae. (2024). *Las fintech ya otorgan 1 de cada 5 préstamos en la Argentina*.

Infobae. (2025). *De la mano del crédito, el consumo repuntó*.

La Nación. (2025). *Cambio de tendencia: El consumo está volviendo a crecer*.

Naranja X. (2023). *Reporte de Bienestar Financiero*.

Tarjeta Naranja S.A.U. (2024). *Estados Financieros Condensados Intermedios al 30 de junio de 2024*.

ANEXOS

ANEXO 1: Análisis Financiero (VAN, TIR y ROI)

Este cuadro resume la viabilidad financiera del proyecto completo, utilizando los flujos de fondos netos proyectados. La **Tasa de Descuento** seleccionada es del 50%, un valor conservador que refleja el alto costo de oportunidad y el riesgo inherente al contexto económico argentino, superando la tasa de política monetaria del 40% vigente en julio de 2024. La **Inversión Inicial** corresponde al flujo de egresos incrementales del primer año del plan (2025). ELABORACIÓN PROPIA (2025)

| Concepto de Análisis Financiero | Valor | Justificación / Cálculo |
|--------------------------------------|----------------|---|
| Inversión Inicial (Año 2025) | (\$14.700.000) | Corresponde al total de egresos incrementales proyectados para el primer año del plan de acción. |
| Tasa de Descuento (TMAR) | 50,00% | Tasa de referencia que refleja el costo de oportunidad y el riesgo del mercado argentino. |
| Flujo de Fondos Neto 2025 | \$158.719.386 | Utilidad neta proyectada para el año. |
| Flujo de Fondos Neto 2026 | \$294.598.236 | Utilidad neta proyectada para el año. |
| Flujo de Fondos Neto 2027 | \$445.193.567 | Utilidad neta proyectada para el año. |
| Valor Actual Neto (VAN) | \$189.157.062 | Resultado positivo, indica que el proyecto crea valor por encima de la rentabilidad exigida. |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | 1096% | Supera ampliamente la Tasa de Descuento, demostrando la alta rentabilidad del proyecto. |
| Retorno de la Inversión (ROI) | 5.46% | $(\text{Beneficio Neto Total} / \text{Inversión Inicial}) \times 100$. Indica un retorno de casi 55 veces la inversión inicial durante el período analizado. |

ELABORACIÓN PROPIA (2025)

ANEXO 2: Cash Flow Proyectado (2025-2027)

El siguiente flujo de caja proyectado cuantifica los resultados financieros esperados de la implementación del plan estratégico. Se parte de una **línea de base 2024** anualizada, extrapolando los resultados del primer semestre presentados en los estados financieros al 30

de junio de 2024. Sobre esta base, se suman los egresos incrementales del presupuesto del plan de acción y los ingresos adicionales generados por la consecución de los objetivos de aumento de clientes y cuota de mercado. ELABORACIÓN PROPIA (2025)

| Concepto (en miles de pesos) | 2025 | 2026 | 2027 |
|--|-----------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos Operativos (Línea Base Proyectada) | \$1.158.414.856 | \$1.911.384.512 | \$2.771.507.543 |
| (+) Ingresos Adicionales por Plan de Acción | \$35.200.000 | \$95.500.000 | \$160.100.000 |
| Total Ingresos Proyectados | \$1.193.614.856 | \$2.006.884.512 | \$2.931.607.543 |
| Egresos Operativos y Cargos (Línea Base Proyectada) | (\$934.731.186) | (\$1.542.306.457) | (\$2.236.344.363) |
| (-) Egresos Incrementales por Plan de Acción | (\$14.700.000) | (\$11.350.000) | (\$10.350.000) |
| Total Egresos Proyectados | (\$949.431.186) | (\$1.553.656.457) | (\$2.246.694.363) |
| Utilidad Bruta Proyectada | \$244.183.670 | \$453.228.055 | \$684.913.180 |
| (-) Impuesto a las Ganancias (35%) | (\$85.464.285) | (\$158.629.819) | (\$239.719.613) |
| Flujo de Fondos Neto del Periodo | \$158.719.386 | \$294.598.236 | \$445.193.567 |

ANEXO 3: TABLA DE INFLACIÓN.

| Concepto | 2025 | 2026 | 2027 |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| Inflación Anual Estimada | 65,0% | 45,0% | 30,0% |
| Coeficiente Multiplicador | 1,650 | 1,450 | 1,300 |

ELABORACIÓN PROPIA (2025)

ANEXO 4: PRESUPUESTO

| Objetivo / Iniciativa / Actividad Específica | 2025 (Estimado) | 2026 (Estimado) | 2027 (Estimado) | Total por Actividad | Justificación / Base de Cálculo |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------------------------|
| OE1: Aumento de Clientes (+12%) | | | | | |
| Iniciativa Aceleración 1.1: del | \$4.400.000 | \$4.000.000 | \$3.600.000 | \$12.000.000 | |

| | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| Onboarding Digital | | | | | |
| * Inversión Incremental en Marketing Digital | \$2.500.000 | \$2.100.000 | \$1.700.000 | \$6.300.000 | Basado en el gasto de publicidad de \$4.093.021 miles en S1-2024 (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024, Nota 15). Se propone un incremento promedio anual del 25% sobre la base anualizada, con mayor carga al inicio para el lanzamiento de la campaña. |
| * Inversión Incremental en Tecnología y Desarrollo | \$1.900.000 | \$1.900.000 | \$1.900.000 | \$5.700.000 | Basado en la inversión en Activos Intangibles (software) de \$3.810.688 miles en S1-2024 (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024, Nota 27). Se propone un aumento sostenido del 25% anualizado para el desarrollo de la plataforma. |
| Iniciativa 1.2: Estrategia de Hipersegmentación | \$1.100.000 | \$650.00 | \$650.00 | \$2.400.000 | |
| * Programa de Capacitación "Embajadores Digitales" | \$450.00 | - | - | \$450.00 | Costo estimado para un programa de formación intensivo durante el primer año del plan, dirigido al personal de las más de 150 sucursales a nivel nacional (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024, Nota 25). |
| * Fondo para Activaciones y Promociones Regionales | \$650.00 | \$650.00 | \$650.00 | \$1.950.000 | Fondo anual para activar alianzas con comercios locales, apalancándose en la estructura regional de la compañía y los segmentos de negocio definidos (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024, Nota 6). |
| OE2: Aumento Cuota de Mercado (+2.5 p.p.) | | | | | |
| Iniciativa 2.1: Ecosistema de Pagos y Comercios | \$3.000.000 | \$2.500.000 | \$2.000.000 | \$7.500.000 | |
| * Desarrollo de Plataforma BI y APIs para Comercios | \$3.000.000 | \$2.500.000 | \$2.000.000 | \$7.500.000 | Inversión basada en la partida "Honorarios de terceros" (\$11.599.296 miles en S1-2024) para la contratación de consultoras y desarrolladores |

| | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| | | | | | especializados (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024, Nota 17). |
| Iniciativa 2.2: Expansión de Servicios Financieros en App | \$3.000.000 | \$3.000.000 | \$3.000.000 | \$9.000.000 | |
| * Desarrollo de Nuevos Productos (Crédito/Inversiones) | \$3.000.000 | \$3.000.000 | \$3.000.000 | \$9.000.000 | Inversión sostenida para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, alineada con los gastos actuales en personal y tecnología y la estrategia de diversificación de ingresos (Tarjeta Naranja S.A.U., 2024, Notas 9 y 13). |
| OE3: Optimización de Eficiencia Operativa (-5%) | | | | | |
| OE3: Optimización de Eficiencia Operativa (-5%) | \$3.200.000 | \$1.200.000 | \$1.100.000 | \$5.500.000 | |
| Automatización de Procesos (RPA) | \$1.800.000 | \$500.00 | \$500.00 | \$2.800.000 | Inversión inicial fuerte en licencias e implementación de RPA, seguida de costos de mantenimiento. |
| Negociación Estratégica con Proveedores | \$400.00 | \$400.00 | \$400.00 | \$1.200.000 | Costos asociados a consultoría y conformación de un equipo especializado en renegociación de contratos. |
| Optimización Energética e Infraestructura | \$1.000.000 | \$300.00 | \$200.00 | \$1.500.000 | Inversión en eficiencia para sucursales y migración de sistemas a la nube para reducir costos fijos. |
| TOTAL INVERSIÓN INCREMENTAL | \$14.700.000 | \$11.350.000 | \$10.350.000 | \$36.400.000 | |

ELABORACIÓN PROPIA (2025)

