



**“Planificación estratégica para Tarjeta Naranja S.A.: desarrollo de un nuevo producto digital para micropymes del interior como estrategia de diferenciación en el mercado financiero argentino”**

Olivera Mariel

DNI 32413283

VADM 028579

**Carrera:** Lic. En Administración

## Resumen

El presente caso de estudio propone una planificación estratégica de crecimiento para Tarjeta Naranja S.A., entidad referente en medios de pago en la Argentina, con el propósito de capitalizar su trayectoria de cercanía y confianza para conquistar nuevos segmentos y reforzar su competitividad.

El mercado financiero atraviesa una fuerte disrupción provocada por las fintech y la rápida digitalización de los hábitos de consumo, circunstancias que han erosionado la ventaja histórica de la compañía y revelado la necesidad de replantear su modelo de negocio. Ante esta problemática, se diseña un plan que combina las capacidades tecnológicas y el know-how comercial de la organización para desarrollar un producto digital orientado a las micropymes del interior del país, ampliando la inclusión financiera y renovando la propuesta de valor de la marca.

El análisis situacional –macro, micro e interno– y la evaluación de factibilidad demuestran que la iniciativa es viable y rentable a mediano plazo, aportando ventajas competitivas sostenibles y un camino claro para reposicionar a Tarjeta Naranja S.A. en el ecosistema financiero nacional.

**Palabras clave:** planificación estratégica, producto digital, micropymes, inclusión financiera, fintech.

***Abstract***

This case study designs a growth-oriented strategic plan for Tarjeta Naranja S.A., a leading Argentine payment-card issuer. Faced with intense disruption from fintech competitors and the rapid digitalization of consumer habits—trends that erode its historical advantage of proximity and trust—the company must rethink its business model to remain competitive.

Building on a comprehensive situational assessment (macro-environment, industry forces and internal capabilities), the study proposes leveraging Tarjeta Naranja's technological assets and commercial know-how to launch a digital product aimed at underserved micro- and small-enterprises in Argentina's interior.

The initiative seeks to expand financial inclusion, refresh the brand's value proposition and open new revenue streams. Feasibility analysis indicates that the strategy is both viable and profitable in the medium term, allowing the firm to secure sustainable competitive advantages and reposition itself within the national financial ecosystem.

***Keywords:*** strategic planning; digital product; micro-SMEs; financial inclusion; fintech.

## Índice

Resumen .....	2
Abstract .....	3
Introducción.....	5
Análisis situacional .....	6
Macro entorno.....	6
Micro entorno .....	19
Mercado .....	22
Análisis Interno.....	25
Marco teórico .....	29
Diagnóstico y discusión.....	32
Plan de implementación.....	35
Bases estratégicas .....	35
Objetivo general.....	36
Objetivos específicos .....	37
Alcance .....	39
Planes de acción.....	40
Diagrama de GANTT .....	51
Presupuesto .....	53
Análisis financiero .....	54
Conclusiones y Recomendaciones.....	57
Anexos .....	59
Anexo 1. Matriz FODA de la empresa Tarjeta Naranja S.A. Año 2020. ....	59
Anexo 2. Matriz BCG de la empresa Tarjeta Naranja S.A. Año 2020. ....	59
Anexo 3. Estado de Resultados Condensado Intermedio. ....	60
Anexo 4. Estado de Situación Financiera Condensado Intermedio.....	61
Anexo 5. Análisis Financiero .....	62
Bibliografía .....	64

## Introducción

En un contexto económico argentino caracterizado por la inestabilidad macroeconómica, los altos índices de inflación y un avance sostenido de la digitalización, las empresas del sector financiero enfrentan el desafío de sostener su competitividad mediante transformaciones ágiles y orientadas a resultados inmediatos. En este marco, la planificación estratégica se vuelve una herramienta clave para anticipar escenarios y para ejecutar acciones concretas que permitan sostener y mejorar el posicionamiento en mercados cada vez más dinámicos y fragmentados (Porter, 1980; Ansoff, 1990).

Este trabajo presenta una planificación estratégica inmediata de implementación para Tarjeta Naranja S.A., enfocada en el diseño y puesta en marcha de un nuevo producto digital exclusivo para micropymes del interior del país, como vía para lograr diferenciación competitiva y crecimiento en nuevos segmentos de mercado.

La propuesta se estructura sobre dos ejes estratégicos centrales:

- Una estrategia de diferenciación (Porter, 1980), centrada en ofrecer soluciones digitales simples, accesibles y culturalmente adaptadas al comerciante tradicional.
- Una estrategia de desarrollo de producto (Ansoff, 1990), mediante la creación de la app “Naranja Pyme”, diseñada específicamente para brindar funcionalidades de cobro, facturación y gestión comercial a micropymes de zonas poco bancarizadas.

La definición estratégica se operacionaliza desde tres niveles:

- a) A nivel corporativo, mediante el lanzamiento de un nuevo producto digital que diversifica la oferta de servicios y apunta a un mercado desatendido.
- b) A nivel competitivo, diferenciándose de otras fintechs por su cercanía humana, simplicidad operativa y soporte personalizado.
- c) A nivel funcional, a través de la digitalización integral de procesos clave como la alta comercial, el onboarding, la facturación y la atención postventa, todo adaptado al contexto y capacidades de los comercios del interior.

La estructura del trabajo se organiza en tres bloques: (1) análisis del entorno, dividido en macroentorno (modelo PESTEL), microentorno (modelo de las Cinco Fuerzas de Porter) y análisis interno (modelo CANVAS y cadena de valor); (2) diagnóstico estratégico a partir del análisis FODA y BCG; y (3) formulación de un plan

estratégico de acción inmediata, enfocado en la creación e implementación del producto digital “Naranja Pyme”.

Tarjeta Naranja, fundada en Córdoba en 1985, se ha convertido en un actor clave del sistema financiero argentino, destacándose por su liderazgo en el interior del país y una cultura organizacional basada en la cercanía, la innovación y la experiencia del cliente. Con más de 4,5 millones de usuarios, la empresa ha construido un ecosistema híbrido que combina tecnología, atención personalizada y una visión empresarial con criterios financieros, sociales y medioambientales.

La propuesta parte de un diagnóstico que detecta una pérdida de competitividad asociada a la lenta adaptación del modelo tradicional ante la transformación digital y el avance de nuevas fintechs. En este marco, la respuesta estratégica consiste en crear una solución inmediata y diferenciadora, dirigida a micropymes del interior, combinando tecnología con apoyo humano, simplicidad y formación financiera.

En el plano metodológico, el trabajo se basa en fuentes secundarias y adopta un enfoque cualitativo-analítico. La triangulación de herramientas como PESTEL, Porter, CANVAS, FODA, Ansoff y BCG permite sustentar una estrategia concreta, aplicable y coherente con las condiciones reales del mercado y las capacidades de la empresa.

En síntesis, se propone implementar de manera inmediata una estrategia de diferenciación a través del desarrollo del producto “Naranja Pyme”, diseñado para micropymes del interior del país, como vía para aumentar la participación en nuevos segmentos y mejorar la rentabilidad de la empresa en el mediano plazo.

## **Análisis situacional**

A continuación, se presenta un análisis detallado del contexto general en el cual operó Tarjeta Naranja S.A. durante el período 2017-2020, desagregado en seis factores clave conforme a la herramienta PESTEL: político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal. Esta aproximación permite identificar y comprender las fuerzas externas que condicionaron su accionar estratégico y desempeño económico-financiero.

### **Macro entorno**

#### *Factores políticos*

El entorno político argentino entre 2017 y 2020 estuvo caracterizado por una alta inestabilidad institucional, marcando significativamente la actividad empresarial de Tarjeta Naranja S.A. y del sector financiero en general. Durante este período, el país

atravesó dos gestiones presidenciales de signo político diferente, con propuestas económicas y estilos de gobernanza profundamente contrastantes. La alternancia en el poder, combinada con un contexto de elevada polarización política, contribuyó a generar un clima de creciente incertidumbre y volatilidad institucional.

Entre 2017 y 2019, la administración de la coalición Cambiemos, liderada por el presidente Mauricio Macri, implementó un programa de gobierno basado en políticas de mercado, liberalización financiera y apertura económica. La intención declarada de esta agenda era reposicionar a Argentina como un país confiable para las inversiones internacionales, bajo el supuesto de que una mayor integración con los mercados globales permitiría resolver los desequilibrios macroeconómicos históricos del país. Sin embargo, estas medidas también implicaron una fuerte reducción del gasto público, quita de subsidios, reformas laborales y previsionales, y una postura más proempresarial en materia regulatoria, lo que generó tensiones sociales y políticas notables (Lavagna, 2020).

A nivel político, este enfoque generó reacciones mixtas. Por un lado, recibió el respaldo de sectores financieros internacionales; por el otro, generó resistencia por parte de amplios sectores sociales, gremiales y políticos que percibieron estas políticas como regresivas. El conflicto entre el Ejecutivo y actores del poder legislativo y judicial también afectó la gobernabilidad, llevando a una paralización de reformas estructurales. El debilitamiento del apoyo popular se evidenció en las elecciones presidenciales de 2019, cuando el oficialismo fue derrotado por la fórmula del Frente de Todos, encabezada por Alberto Fernández y Cristina Fernández de Kirchner. Este cambio de signo político intensificó las incertidumbres del entorno empresarial y afectó las decisiones de inversión, planificación estratégica y expansión territorial de empresas como Tarjeta Naranja S.A.

Durante el primer año de la nueva gestión, el gobierno del Frente de Todos adoptó una orientación política más intervencionista, con foco en la protección del mercado interno, la renegociación de la deuda externa, el control de precios y la implementación de políticas sociales activas. Esta redefinición del rol del Estado en la economía implicó un aumento de la regulación sobre sectores estratégicos, incluyendo servicios financieros, generando un entorno normativo más restrictivo para el accionar empresarial. La mayor presencia del Estado también se manifestó en políticas laborales y fiscales que impactaron directamente en los costos y en la previsibilidad de las operaciones de las empresas.

Asimismo, la emergencia sanitaria desatada por la pandemia de COVID-19 en marzo de 2020 exigió un giro abrupto en la gestión política. El gobierno nacional dictó el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO), asumiendo un rol centralizador en la coordinación de medidas sanitarias y económicas. Esta decisión implicó la aprobación de decretos de necesidad y urgencia que alteraron transitoriamente los marcos legales vigentes y afectaron la operatividad de múltiples sectores, entre ellos el financiero. Las medidas de emergencia incluyeron moratorias fiscales, congelamientos de precios, prohibiciones de despidos y límites a la movilidad de personas, afectando directamente el funcionamiento cotidiano de las empresas.

En paralelo, se acentuó el deterioro institucional. La polarización política, la desconfianza en las instituciones públicas, la judicialización de decisiones gubernamentales y los conflictos entre los niveles nacional y provincial generaron un clima de fragmentación y escasa articulación en la toma de decisiones. Este escenario limitó la posibilidad de construir consensos duraderos que brinden estabilidad al entorno empresarial. Las dificultades del sistema político para generar acuerdos transversales afectaron la percepción de riesgo país y condicionaron el acceso al crédito internacional, impactando en la planificación de largo plazo de empresas como Tarjeta Naranja S.A.

Por último, debe mencionarse la creciente presión sobre las empresas para adaptarse a marcos de responsabilidad política y social. La opinión pública y los medios comenzaron a exigir un rol más activo del sector privado frente a las crisis sociales, económicas y sanitarias. En este contexto, la vinculación política, la capacidad de adaptación institucional y la responsabilidad social empresarial adquirieron un rol central en la estrategia corporativa, marcando una nueva etapa en la relación entre el Estado, las empresas y la sociedad civil.

#### *Factores económicos*

El período 2017-2020 en Argentina estuvo signado por una fuerte inestabilidad macroeconómica, con efectos directos sobre el sector financiero y, en particular, sobre la actividad de Tarjeta Naranja S.A. Como empresa orientada a ofrecer servicios financieros y de consumo masivo a través del otorgamiento de créditos, su desempeño está íntimamente vinculado al poder adquisitivo de los consumidores, la inflación, las tasas de interés, el acceso al crédito mayorista y minorista, y el nivel general de actividad

económica. Durante los años analizados, todos estos factores mostraron un deterioro constante o una gran volatilidad.

Uno de los rasgos centrales del entorno económico fue la elevada inflación. Entre 2017 y 2019, la inflación anual superó el 40%, alcanzando un pico del 53,5% en 2019, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Este fenómeno afectó negativamente tanto a los consumidores como a las empresas. En el caso de Tarjeta Naranja S.A., la inflación redujo la capacidad de pago de los clientes, deterioró la calidad del crédito y obligó a revisar con frecuencia las tasas de interés cobradas, así como a actualizar permanentemente sus estructuras de costos y márgenes de rentabilidad. Además, la persistencia del fenómeno inflacionario generó un clima de desconfianza en el valor de la moneda nacional, promoviendo un comportamiento defensivo en el consumo y en la inversión.

En paralelo, el país atravesó sucesivas devaluaciones de su moneda. El tipo de cambio oficial pasó de aproximadamente 16 pesos por dólar en enero de 2017 a más de 63 pesos en diciembre de 2019, y superó los 80 pesos en 2020. Estas depreciaciones generaron una presión adicional sobre los precios internos, además de encarecer los costos de insumos y tecnologías importadas. Para una empresa como Tarjeta Naranja S.A., que depende de sistemas tecnológicos importados y de servicios digitales, este incremento en los costos dolarizados representó una amenaza a su sostenibilidad operativa y al mantenimiento de su infraestructura tecnológica.

La actividad económica, medida por el Producto Interno Bruto (PIB), experimentó una caída acumulada del 10,6% entre 2018 y 2020. A esto se sumó el fuerte impacto de la pandemia en 2020, cuando el PIB se contrajo un 9,9%, una de las mayores caídas en la historia reciente del país (INDEC, 2021). Esta retracción de la economía tuvo efectos nocivos en la demanda de bienes durables y servicios financieros, dos áreas clave para Tarjeta Naranja S.A., ya que gran parte de sus operaciones se vinculan con la financiación del consumo minorista a través de tarjetas de crédito.

A su vez, el desempleo y la informalidad laboral crecieron de forma significativa. Según datos del INDEC, la tasa de desocupación alcanzó el 11,7% en el segundo trimestre de 2020, en tanto que la informalidad laboral superó el 35%. Esta situación redujo el universo de clientes bancarizados con capacidad de acceder a productos financieros formales, obligando a las entidades como Tarjeta Naranja S.A. a ajustar sus criterios de otorgamiento de crédito y asumir mayores riesgos en la captación de nuevos usuarios.

En cuanto al sistema financiero, se produjo un endurecimiento de las condiciones crediticias. Las tasas de interés reales se mantuvieron en niveles elevados durante gran parte del período, dificultando el acceso al financiamiento para las empresas y encareciendo el crédito para los consumidores. En este contexto, Tarjeta Naranja S.A. se enfrentó al doble desafío de sostener su cartera activa sin aumentar los niveles de morosidad, al tiempo que debía ofrecer alternativas atractivas en un mercado deprimido. Además, la imposición de controles cambiarios y restricciones a la remisión de utilidades complicó la planificación financiera de mediano y largo plazo, afectando la inversión y la expansión geográfica.

Cabe destacar que, a pesar de las adversidades, el contexto también generó ciertas oportunidades para empresas ágiles y adaptables. La crisis impulsó la digitalización de servicios financieros y la bancarización de segmentos históricamente excluidos. En este marco, Tarjeta Naranja S.A. intentó capitalizar su presencia en regiones del interior del país y su conocimiento del mercado de consumo masivo, promoviendo estrategias de fidelización y alianzas con comercios locales. No obstante, la magnitud de los desafíos económicos estructurales limitó el potencial de crecimiento y obligó a revisar los modelos de negocio tradicionales.

En síntesis, el entorno económico entre 2017 y 2020 presentó múltiples amenazas para Tarjeta Naranja S.A., que debió adaptarse a una economía inestable, inflacionaria, recesiva y fuertemente impactada por la pandemia. La combinación de alta inflación, caída del poder adquisitivo, deterioro del empleo, devaluaciones abruptas y contracción del crédito definió un escenario adverso que condicionó sus decisiones estratégicas, operativas y financieras.

#### *Factores socio-culturales*

El análisis de los factores socio-culturales permite comprender las oportunidades y amenazas que enfrentó Tarjeta Naranja S.A. durante el período 2017-2020. Estos factores influyen en los patrones de consumo y en las preferencias del público objetivo, sino que también condicionan el acceso al sistema financiero, la adopción de nuevas tecnologías y la percepción de las marcas en la sociedad argentina. En este sentido, la empresa debió enfrentar transformaciones sociales aceleradas por la crisis económica y la pandemia, pero también cambios estructurales que afectan la forma en que los consumidores se relacionan con los servicios financieros.

Uno de los principales elementos a considerar es la transformación en los hábitos de consumo de los argentinos. La pérdida del poder adquisitivo, como consecuencia de la inflación y la recesión económica, llevó a los consumidores a modificar sus prioridades. Se produjo una reducción en el consumo de bienes durables y una orientación hacia el ahorro precautorio, aún en contextos de alta inflación. Esto implicó una disminución de las compras financiadas con tarjeta, especialmente en rubros no esenciales. Sin embargo, también se observó un mayor interés por programas de descuentos, cuotas sin interés y beneficios asociados a marcas o comercios específicos, lo que obligó a Tarjeta Naranja S.A. a adaptar sus estrategias de fidelización y beneficios para captar y retener clientes en un contexto de alta sensibilidad al precio.

Asimismo, el período analizado estuvo marcado por un crecimiento sostenido en el uso de herramientas digitales y plataformas móviles. La masificación de los teléfonos inteligentes y el acceso a internet promovieron cambios en la forma en que los consumidores interactúan con los servicios financieros. Las generaciones más jóvenes, especialmente los millennials y centennials, mostraron una preferencia clara por soluciones digitales, con un fuerte énfasis en la rapidez, la comodidad y la transparencia. Esto representó tanto una oportunidad como un desafío para Tarjeta Naranja S.A., que venía de un modelo tradicional basado en atención presencial en sucursales y vínculos territoriales con los clientes del interior del país. La empresa debió acelerar sus procesos de digitalización para mantenerse competitiva, invirtiendo en el desarrollo de su app móvil, canales de atención virtual, y en alianzas tecnológicas que le permitieran brindar experiencias personalizadas a través de medios digitales.

Por otro lado, las desigualdades sociales y regionales propias de la estructura socioeconómica argentina también influyen en la operación de una empresa como Tarjeta Naranja S.A. La brecha entre los centros urbanos y las regiones periféricas persiste en términos de ingresos, educación financiera y acceso a la tecnología. Esto afecta directamente la bancarización y el uso de productos financieros avanzados. En este marco, la empresa ha tenido un rol activo en la inclusión financiera de sectores medios y bajos del interior del país, desarrollando productos adaptados a sus necesidades, pero enfrentando al mismo tiempo altas tasas de morosidad y una compleja evaluación del riesgo crediticio.

Un aspecto relevante que cobró visibilidad en el período fue la creciente preocupación social por la educación financiera. Diversas organizaciones, tanto del sector

público como privado, comenzaron a impulsar programas de alfabetización financiera ante los altos niveles de endeudamiento familiar y desconocimiento de herramientas básicas de administración económica. Este movimiento planteó a empresas como Tarjeta Naranja S.A. el reto de asumir un rol más proactivo y responsable, promoviendo el uso consciente del crédito y ofreciendo canales de información y formación para sus clientes.

Por último, la pandemia de COVID-19 en 2020 implicó un cambio profundo en las dinámicas sociales. El confinamiento forzoso y el distanciamiento social aceleraron la digitalización del consumo, impulsaron el comercio electrónico y modificaron las formas de trabajo, ocio y educación. En este contexto, se reforzó la necesidad de contar con servicios financieros accesibles desde el hogar, seguros y confiables. Tarjeta Naranja S.A. tuvo que responder rápidamente a estos cambios, ampliando sus capacidades de atención remota, facilitando procesos de solicitud y gestión de tarjetas a través de medios digitales y profundizando la integración de su plataforma con comercios electrónicos y billeteras virtuales.

En conclusión, los factores socio-culturales durante el período 2017-2020 estuvieron marcados por transformaciones profundas en los comportamientos de consumo, el acceso y uso de tecnologías, y la necesidad de mayor inclusión financiera. Estos elementos obligaron a Tarjeta Naranja S.A. a adaptarse de forma ágil, incorporando innovación tecnológica, desarrollando estrategias de fidelización ajustadas a la nueva realidad social y asumiendo un compromiso creciente con la educación financiera de sus usuarios. La comprensión de estas dinámicas culturales y sociales fue clave para mantener la relevancia y sostenibilidad de la empresa en un entorno adverso.

#### *Factores tecnológicos*

Durante el período 2017-2020, el entorno tecnológico se convirtió en uno de los factores más dinámicos y disruptivos que condicionaron las estrategias y el desempeño de las empresas del sector financiero, incluyendo a Tarjeta Naranja S.A. La aceleración en el desarrollo de nuevas tecnologías de la información, la consolidación de plataformas digitales, la irrupción de las fintech y la creciente adopción de dispositivos móviles por parte de los consumidores representaron una oportunidad para expandir servicios y mejorar la experiencia del cliente. Además representa una amenaza para aquellas empresas que no lograron adaptarse con suficiente velocidad.

Uno de los fenómenos más relevantes fue el avance del proceso de digitalización financiera. La tendencia global hacia los servicios financieros digitales también se reflejó en Argentina, donde creció el uso de aplicaciones móviles, plataformas de pago digital y soluciones de banca en línea. Esta transformación modificó las expectativas de los consumidores, que comenzaron a demandar inmediatez, autogestión y disponibilidad constante de los servicios. En este escenario, Tarjeta Naranja S.A. enfrentó el reto de modernizar su infraestructura tecnológica, tradicionalmente orientada a la atención en sucursales físicas y a la gestión de productos de crédito mediante procesos presenciales.

En respuesta a estos cambios, la empresa desarrolló e implementó una serie de iniciativas para adaptarse al nuevo paradigma digital. Una de las más destacadas fue la consolidación de su aplicación móvil, que permitió a los clientes gestionar sus consumos, consultar saldos, acceder a promociones, realizar pagos y efectuar operaciones sin necesidad de concurrir a una sucursal. Esta herramienta se volvió fundamental especialmente a partir de 2020, cuando la pandemia de COVID-19 limitó severamente la circulación de personas y la atención presencial. Además, la empresa reforzó su plataforma web y habilitó canales de atención por WhatsApp y redes sociales, integrando inteligencia artificial y bots conversacionales para mejorar la eficiencia del servicio al cliente.

Otro factor tecnológico de gran relevancia fue el crecimiento del comercio electrónico, impulsado por la expansión de marketplaces como Mercado Libre y la digitalización de comercios de todos los tamaños. La necesidad de medios de pago eficientes, seguros y accesibles llevó a una mayor demanda de tarjetas de crédito y soluciones financieras integradas con plataformas de e-commerce. Tarjeta Naranja S.A., consciente de esta tendencia, fortaleció sus alianzas comerciales con tiendas online, adaptó sus sistemas de autorización de pagos y lanzó promociones exclusivas para compras digitales. Esta estrategia le permitió captar nuevos segmentos de clientes jóvenes y tecnológicamente activos, al tiempo que mejoraba la percepción de su marca como empresa innovadora.

En paralelo, el surgimiento y expansión de las fintech en Argentina alteró significativamente la estructura competitiva del sector. Empresas como Ualá, Mercado Pago y Nubi ofrecieron servicios financieros rápidos, simples y con menores requisitos que las entidades tradicionales, apelando a una población joven, no bancarizada o sub-bancarizada. Estas plataformas lograron posicionarse rápidamente mediante el uso

intensivo de la tecnología, la analítica de datos y el diseño centrado en el usuario. Frente a este nuevo entorno, Tarjeta Naranja S.A. debió redefinir su propuesta de valor, integrando nuevas tecnologías como Big Data, machine learning y automatización para mejorar la evaluación crediticia, personalizar las ofertas y optimizar la gestión del riesgo.

La ciberseguridad también se convirtió en una prioridad crítica. El incremento de las operaciones digitales trajo consigo mayores riesgos asociados al fraude electrónico, suplantación de identidad y vulnerabilidades en la protección de datos personales. En este sentido, Tarjeta Naranja S.A. tuvo que invertir en infraestructura segura, protocolos de autenticación reforzada, encriptación de datos y capacitación del personal en buenas prácticas digitales. Además, adoptó normativas de cumplimiento más exigentes y mejoró la transparencia en el tratamiento de la información de los clientes, en línea con las tendencias internacionales en materia de protección de datos.

Finalmente, la adopción de tecnologías emergentes como blockchain, biometría y pagos sin contacto comenzó a ganar terreno en el sector financiero durante el período analizado, aunque su implementación en Tarjeta Naranja S.A. aún se encontraba en una etapa incipiente. La capacidad de la empresa para incorporar de manera eficiente estas innovaciones será determinante para su competitividad futura, especialmente en un contexto en el que los usuarios valoran cada vez más la seguridad, la simplicidad y la experiencia personalizada.

En conclusión, los factores tecnológicos durante el período 2017-2020 representaron un terreno de alta exigencia para Tarjeta Naranja S.A. La empresa debió acelerar su transformación digital, mejorar sus canales digitales, responder a una competencia creciente por parte de las fintech y fortalecer su estructura tecnológica interna. Aquellas organizaciones que logren combinar agilidad tecnológica, conocimiento del cliente y capacidad de innovación estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro financiero digital.

### *Factores ecológicos*

Aunque tradicionalmente los factores ecológicos han tenido una incidencia más directa en sectores productivos como la industria, la minería, la energía o el agro, en los últimos años comenzaron a adquirir una relevancia creciente también en el sector financiero. Esta tendencia responde a una mayor conciencia social sobre el impacto ambiental de las actividades económicas, al surgimiento de normativas y estándares

internacionales en materia de sostenibilidad, y a la demanda de los consumidores por prácticas empresariales más responsables. En este contexto, Tarjeta Naranja S.A., como entidad financiera de gran alcance en Argentina, se vio interpelada por la necesidad de incorporar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) en su estrategia corporativa.

Durante el período 2017-2020, el cambio climático, la gestión de residuos, el consumo energético y la huella de carbono fueron temas que empezaron a ser considerados desde una perspectiva ética y como variables económicas que podían influir en la reputación corporativa, el riesgo financiero y las decisiones de inversión. A nivel global, organismos como el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y la ONU promovieron activamente las finanzas sostenibles, alentando a las empresas a incorporar prácticas verdes en sus operaciones. Aunque en Argentina estos lineamientos aún no se encontraban plenamente consolidados, comenzaban a observarse avances normativos y regulatorios que preanunciaban cambios en la forma de hacer negocios.

En ese sentido, Tarjeta Naranja S.A. adoptó algunas iniciativas orientadas a reducir su impacto ambiental y contribuir al desarrollo sostenible. Una de las principales líneas de acción fue la digitalización de sus servicios, lo que respondió a exigencias tecnológicas y sanitarias (especialmente en 2020 por la pandemia de COVID-19) e implicó una reducción considerable en el uso de papel, impresiones, traslados físicos y consumo energético asociado a la operación de sucursales. La adopción de facturas digitales, el uso de medios electrónicos de pago y la migración hacia la atención virtual permitieron disminuir la generación de residuos y optimizar los recursos.

Otra línea de acción relevante fue la implementación de campañas internas de concientización ambiental. Tarjeta Naranja S.A. promovió el uso eficiente de la energía, la separación de residuos reciclables, la reducción del uso de plásticos y el consumo responsable de agua en sus oficinas. Estas acciones, aunque limitadas en alcance frente a los grandes emisores de gases de efecto invernadero, son significativas en términos de construcción de una cultura organizacional comprometida con el medio ambiente. Asimismo, se inscriben dentro de un marco más amplio de responsabilidad social empresaria (RSE), en el que las empresas buscan generar beneficios económicos y contribuir positivamente al entorno en el que operan.

En paralelo, el sector financiero a nivel internacional comenzó a desempeñar un rol clave en la transición hacia una economía baja en carbono. A través del financiamiento

de proyectos sostenibles, la emisión de bonos verdes y la evaluación de riesgos climáticos en sus carteras crediticias, las entidades bancarias y financieras asumieron una función de articulación entre los recursos económicos y las iniciativas ecológicas. Aunque en el caso de Tarjeta Naranja S.A. estas herramientas aún no se encontraban plenamente desarrolladas durante el período analizado, es probable que en el futuro deba alinearse con estas prácticas si desea mantener su competitividad y acceder a mercados internacionales de capital más exigentes.

Además, las agencias calificadoras de riesgo y los grandes fondos de inversión comenzaron a incluir criterios ambientales en sus evaluaciones, lo cual representa un incentivo financiero para las empresas que integren políticas de sostenibilidad. En este contexto, las estrategias ecológicas ya no pueden ser consideradas solo como una cuestión reputacional o de marketing, sino como un factor estratégico que puede impactar directamente en la estructura de costos, la rentabilidad futura y el acceso al crédito.

Finalmente, el comportamiento del consumidor también evolucionó. Un número creciente de usuarios, especialmente los más jóvenes, valora que las empresas se comprometan con el cuidado del medio ambiente. Esta tendencia influye en las decisiones de compra, en la lealtad de marca y en la reputación institucional. Tarjeta Naranja S.A., en tanto empresa que opera en el ámbito del consumo y el crédito, debe ser consciente de esta transformación y adecuar sus políticas para estar a la altura de las nuevas expectativas sociales.

En conclusión, los factores ecológicos durante el período 2017-2020 comenzaron a emerger como un componente destacable del entorno estratégico. Si bien su impacto directo sobre la operatoria financiera fue todavía incipiente, las señales del entorno indicaban que el compromiso con la sostenibilidad ambiental sería una condición creciente para el desarrollo competitivo y responsable en el mediano y largo plazo.

### *Factores legales*

Los factores legales comprenden el conjunto de normativas, leyes, regulaciones, decretos y resoluciones que inciden en la actividad de las organizaciones, determinando el marco dentro del cual deben operar. En el caso de Tarjeta Naranja S.A., como entidad financiera no bancaria especializada en servicios de crédito al consumo, el cumplimiento normativo resulta particularmente relevante, dado que su actividad está sujeta a múltiples regulaciones tanto a nivel nacional como provincial, y es supervisada por organismos

públicos como el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), la Unidad de Información Financiera (UIF) y la Comisión Nacional de Valores (CNV), entre otros.

Durante el período 2017-2020, el entorno legal argentino presentó una notable complejidad y dinamismo, producto de una combinación de factores estructurales e institucionales. En primer lugar, la alta volatilidad macroeconómica, el cambio frecuente de normativas y la coexistencia de regulaciones contradictorias generaron incertidumbre jurídica para las empresas. En segundo lugar, la polarización política y las transiciones de gobierno influyeron en la orientación de las políticas públicas, afectando la previsibilidad normativa. Y en tercer lugar, el impacto de la pandemia de COVID-19 en 2020 aceleró la adopción de nuevas disposiciones legales de emergencia, con efectos directos sobre el sistema financiero.

Uno de los marcos regulatorios más relevantes para Tarjeta Naranja S.A. fue la normativa del BCRA sobre entidades emisoras de tarjetas de crédito y crédito al consumo. A lo largo del período, esta normativa experimentó múltiples modificaciones en aspectos tales como los límites de financiación, las tasas de interés máximas, los requisitos de capital, las condiciones de refinanciación y los topes a los cargos por mora. En particular, a partir de 2019 y sobre todo en 2020, se impusieron restricciones temporales sobre las tasas de interés que podían cobrarse a los consumidores, como parte de las medidas de alivio financiero dispuestas por el gobierno nacional en respuesta a la emergencia sanitaria. Estas limitaciones afectaron la rentabilidad de las entidades emisoras, incluyendo a Tarjeta Naranja S.A.

Asimismo, la Ley de Defensa del Consumidor (Ley N.º 24.240) y su normativa complementaria fueron centrales para el marco legal de la empresa, dado que regulan las relaciones entre las empresas prestadoras de servicios financieros y los usuarios. La legislación establece principios como el trato digno, la información veraz, la transparencia de los contratos y la prohibición de cláusulas abusivas, todos aspectos que deben ser contemplados cuidadosamente en la operatoria diaria. En los últimos años, los organismos de defensa del consumidor, tanto nacionales como provinciales, incrementaron su fiscalización sobre las entidades financieras, lo que llevó a varias sanciones, multas e intimaciones. Tarjeta Naranja S.A. debió adecuar sus procesos internos para evitar incumplimientos y proteger su reputación.

Por otro lado, la Ley de Protección de Datos Personales (Ley N.º 25.326) también adquirió un rol protagónico en el entorno legal, especialmente en el marco de la digitalización de los servicios. El tratamiento de los datos personales de los clientes, la custodia de la información financiera y la prevención de filtraciones o usos indebidos constituyen obligaciones legales cada vez más exigentes. Tarjeta Naranja S.A., al operar en entornos digitales y manejar información sensible, debe garantizar la seguridad de los datos, cumplir con los derechos de los titulares y evitar prácticas que puedan ser consideradas invasivas o ilegales.

Otro aspecto legal relevante está vinculado a la prevención del lavado de activos y la financiación del terrorismo. La normativa de la UIF establece una serie de obligaciones para las entidades financieras en términos de identificación de clientes, monitoreo de operaciones, reportes de operaciones sospechosas (ROS) y capacitación del personal. Tarjeta Naranja S.A. se encuentra incluida en la lista de sujetos obligados por esta normativa, por lo que debió implementar programas de cumplimiento, auditoría interna y sistemas de control para evitar riesgos reputacionales y sanciones legales.

Por último, el entorno laboral y previsional también forma parte del análisis legal. Tarjeta Naranja S.A., como empleador de una gran dotación de personal a nivel nacional, está sujeta a la normativa laboral vigente, convenios colectivos, legislación de seguridad e higiene, régimen de licencias y beneficios sociales. Durante el año 2020, la legislación laboral se vio impactada por medidas extraordinarias como la doble indemnización, la prohibición de despidos sin causa y la obligatoriedad del teletrabajo en determinados períodos, lo que obligó a las empresas a adaptarse rápidamente a nuevas condiciones jurídicas.

En síntesis, el entorno legal durante el período 2017-2020 presentó múltiples desafíos para Tarjeta Naranja S.A. La complejidad regulatoria, los cambios frecuentes en la normativa financiera y laboral, la mayor fiscalización estatal y la evolución del marco legal digital exigieron a la empresa una gestión proactiva del cumplimiento legal, una adecuada capacitación interna y una estrategia jurídica alineada con las exigencias del contexto. En este marco, el cumplimiento legal representó una obligación y un componente para la sostenibilidad y la competitividad empresarial.

### **Micro entorno**

El análisis del microentorno permite estudiar los factores externos inmediatos que afectan directamente la operatividad de una empresa y que, a diferencia del macroentorno, son específicos de su industria, sector o mercado. En este marco, el modelo de las cinco fuerzas de Porter se ha consolidado como una herramienta fundamental para comprender la dinámica competitiva de un sector y las relaciones que una empresa mantiene con sus competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y potenciales entrantes (Porter, 2008).

#### *Poder de negociación del cliente*

En el contexto de los servicios financieros y comerciales durante el período 2017-2020, el poder de negociación de los clientes ha aumentado significativamente. La amplia oferta disponible, la facilidad de comparación de condiciones, la disminución de los costos de cambio y el fortalecimiento del usuario digital han empoderado al consumidor, que puede evaluar, seleccionar, migrar o abandonar un proveedor con mayor autonomía (Alonso, 2022). La experiencia del usuario se ha convertido en un factor central, que abarca desde la atención en tiempo real y la personalización de promociones, hasta la seguridad de los datos y la eficiencia en la gestión de operaciones (López y Molina, 2021). Asimismo, la creciente preocupación de los usuarios por la protección de su información y la prevención de fraudes ha incrementado las exigencias en materia de ciberseguridad, cumplimiento normativo y tecnologías de autenticación como la biometría (BCRA, 2020). Este empoderamiento del cliente transforma la lógica de poder en la industria, y obliga a las organizaciones a desarrollar estrategias centradas en el usuario, optimizar sus canales de atención y crear valor mediante una propuesta personalizada y segura.

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

En relación con el poder de negociación de los proveedores, si bien los insumos físicos son relativamente limitados, existen componentes críticos que impactan el funcionamiento de las organizaciones, especialmente aquellos vinculados a la tecnología, conectividad, ciberseguridad, servicios en la nube y redes de pago (Gallardo y Ruiz, 2023). Los proveedores de soluciones tecnológicas se han convertido en actores estratégicos, ya que permiten la implementación de nuevas funcionalidades, la integración con plataformas de terceros, la automatización de procesos y la seguridad

operativa. La creciente dependencia tecnológica ha elevado los riesgos operativos y ha generado la necesidad de establecer acuerdos sólidos, flexibles y escalables con empresas del sector IT (Barrera, 2021). Del mismo modo, las alianzas con redes comerciales, cadenas de retail y proveedores de bienes y servicios resultan clave para sustentar la propuesta de beneficios vinculados al uso de medios de pago, lo que impacta directamente en la fidelización de clientes (Vázquez y Michelini, 2020). Por tanto, las organizaciones deben gestionar de forma estratégica sus vínculos con los proveedores, garantizando calidad, disponibilidad y capacidad de respuesta frente a un entorno altamente dinámico.

#### *Amenaza de productos sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos se ha intensificado con la irrupción de nuevas tecnologías financieras. Tradicionalmente, las tarjetas de crédito constituían el medio más habitual para financiar consumos, pero hoy existen múltiples alternativas con ventajas relativas en términos de costos, agilidad o simplicidad de uso. Las billeteras electrónicas, los sistemas de crédito directo, las plataformas de pago con QR, las tarjetas prepagas y los esquemas de financiamiento entre pares (peer-to-peer lending) han ganado terreno, especialmente entre jóvenes y personas no bancarizadas (Eyzaguirre y Tuesta, 2019). Esta diversificación de productos y canales obliga a las empresas del sector a revisar su propuesta de valor y diferenciarse a través de herramientas innovadoras, beneficios relevantes y experiencias integradas (Fernández y D'Andrea, 2020). El dinamismo del mercado requiere una adaptación constante, dado que los ciclos de vida de los productos se acortan y las innovaciones tecnológicas pueden volver obsoletos modelos previamente consolidados (Sosa y Mariani, 2021). En este sentido, la innovación continua es fundamental para enfrentar la sustitución creciente y mantener la relevancia frente a nuevas soluciones.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

La amenaza de nuevos entrantes ha crecido de la mano de la disrupción digital, la flexibilización regulatoria y la desintermediación financiera. El acceso al mercado financiero ya no requiere necesariamente una infraestructura bancaria tradicional, sino una plataforma tecnológica eficiente, una estrategia digital robusta y una propuesta de valor centrada en el usuario (OCDE, 2021). Startups, empresas tecnológicas, operadores de telecomunicaciones y plataformas de comercio electrónico han ingresado con éxito al

negocio financiero, ofreciendo productos innovadores, estructuras de costos más bajas y agilidad operativa (Baigorri y Leiro, 2023). Esta ampliación del ecosistema competitivo obliga a las organizaciones a monitorear de forma permanente el entorno, responder rápidamente a los cambios y experimentar con modelos de negocio que integren lo mejor del sistema financiero convencional con la disrupción digital (Gutiérrez y Salas, 2022). La baja barrera de entrada, impulsada por la tecnología y las expectativas de los usuarios, genera una amenaza constante que exige adaptabilidad, visión estratégica y velocidad de reacción.

### *Rivalidad entre la competencia*

La rivalidad entre competidores existentes en el mercado de servicios financieros y medios de pago es muy intensa. La expansión del ecosistema fintech y la digitalización de los servicios financieros han permitido el ingreso de numerosos actores que compiten en distintas verticales del negocio, desde la emisión de medios de pago hasta la oferta de servicios de ahorro, inversión, crédito y seguros (CNV, 2021). Empresas tradicionales han perdido terreno frente a bancos digitales, billeteras electrónicas, plataformas tecnológicas y operadores fintech, que ofrecen alternativas ágiles, de bajo costo y con mayor personalización. Esta situación ha modificado las reglas del juego, dado que la competencia ya no se limita a tasas de interés o condiciones de financiamiento, sino que incluye factores como la calidad de experiencia, la accesibilidad digital, la velocidad de operación y la capacidad de adaptación al perfil de consumo del usuario (Marques y Porras, 2021). La irrupción de aplicaciones móviles de pago, la banca 100 % digital y los entornos financieros integrados ha reducido significativamente las barreras de entrada al negocio, permitiendo que nuevos jugadores ingresen sin contar con estructuras físicas ni presencia territorial previa (Arnaudo y Lucero, 2023). Algunas plataformas, inicialmente orientadas a facilitar transacciones de comercio electrónico, evolucionaron hacia ecosistemas financieros completos que incluyen pagos, cobros, inversiones, créditos y productos combinados físicos y virtuales (Lozada, 2020). Esta transformación exige inversión en tecnología y una reconfiguración cultural y estratégica en la relación con el cliente, que hoy demanda inmediatez, usabilidad y soluciones flexibles. La capacidad de innovación continua es una condición necesaria para sostener la competitividad en este entorno (Tapia y Cortés, 2022).

## **Mercado**

Durante el período 2017-2020, el sector de servicios financieros y comerciales en Argentina atravesó un proceso de transformación estructural, impulsado por diversos factores que alteraron tanto la oferta como la demanda. Entre los principales vectores de cambio se destacan la aceleración de los procesos de digitalización, el avance sostenido de los medios de pago electrónicos, la expansión del comercio electrónico y la creciente relevancia del financiamiento al consumo como herramienta indispensable para sostener la demanda interna en un contexto macroeconómico desafiante.

En un entorno de alta inflación, contracción del crédito bancario tradicional y pérdida del poder adquisitivo de los hogares, el crédito otorgado por entidades no bancarias –principalmente mediante tarjetas de crédito– adquirió protagonismo. Este fenómeno respondió a la necesidad de los consumidores de acceder a bienes y servicios mediante modalidades de financiamiento flexibles, adaptadas a sus restricciones presupuestarias (Abadovsky y Orlando, 2024). Así, las tarjetas de crédito ofrecidas por empresas como Tarjeta Naranja S.A. se consolidaron como un instrumento habitual entre amplios sectores de la población, actuando como medios de pago y como mecanismos de gestión del consumo.

Según datos del Banco Central de la República Argentina, entre 2017 y 2020 el número de tarjetas de crédito activas creció un 16%, superando los 39 millones de plásticos emitidos (BCRA, 2021). Este incremento se acompañó de una expansión de los comercios adheridos, tanto físicos como virtuales, los cuales ofrecían planes de financiación sin interés, promociones exclusivas y beneficios por fidelización. Programas como “Ahora 12” jugaron un rol decisivo para sostener el nivel de ventas en sectores como la indumentaria, los electrodomésticos, el turismo interno y los servicios educativos.

El perfil del consumidor argentino en ese período se caracterizó por una mayor cautela, una marcada sensibilidad al precio y una tendencia creciente a optimizar el gasto. La incertidumbre macroeconómica –potenciada por la devaluación del peso, el aumento de las tasas de interés y la caída del poder adquisitivo real– impactó negativamente en el consumo privado, que en términos reales evidenció una contracción significativa. No obstante, la utilización de tarjetas de crédito se mantuvo relativamente estable gracias a su función como mecanismo de financiamiento a corto plazo y medio de pago seguro frente a entornos inflacionarios (CEPAL, 2020).

En este contexto, se profundizó la competencia entre emisores de tarjetas y prestadores de servicios financieros no bancarios, quienes buscaron captar y fidelizar clientes mediante herramientas como la bonificación de costos de mantenimiento, alianzas estratégicas con cadenas minoristas y beneficios en fechas especiales (INDEC, 2020). Además, las empresas invirtieron fuertemente en estrategias de marketing digital y fidelización basadas en datos, personalizando ofertas según los hábitos de consumo y el perfil crediticio de cada cliente.

Uno de los aspectos más relevantes del mercado en este período fue el proceso de digitalización acelerada. Las empresas del sector multiplicaron sus canales de atención digital, desarrollando aplicaciones móviles que ofrecían funcionalidades como la consulta de saldos, el pago de servicios, la solicitud de préstamos, la financiación de consumos y el acceso a promociones personalizadas. La experiencia del usuario se convirtió en un eje estratégico, generando inversiones en infraestructura tecnológica, seguridad informática y analítica de datos. Esta última permitió una mejor segmentación de clientes en función de su comportamiento financiero, perfil de riesgo y preferencias de consumo (Gómez y Lértora, 2022).

En cuanto al tamaño y la cobertura del mercado, el Informe de Inclusión Financiera del segundo semestre de 2020 elaborado por el BCRA indica que el 91% de la población adulta –más de 31 millones de personas– contaba con al menos una cuenta bancaria activa. Este elevado nivel de bancarización fue impulsado por políticas públicas durante la pandemia, que incluyeron la apertura masiva de cuentas para el cobro de programas de ayuda social.

A nivel territorial, la cobertura de servicios financieros también se expandió: el porcentaje de localidades con al menos un punto de acceso creció del 41,9% en diciembre de 2019 al 48,3% en diciembre de 2020. En paralelo, las entidades privadas comenzaron a reconfigurar su lógica de atención, cerrando sucursales físicas y concentrándose en plataformas digitales. Esto permitió el crecimiento de la inclusión financiera digital, aunque con una lógica desigual entre regiones y estratos socioeconómicos.

El comportamiento financiero de los usuarios también experimentó transformaciones. Se registró un aumento del 19% en el uso de medios electrónicos respecto de las extracciones de efectivo, mientras que las transferencias electrónicas por adulto crecieron un 90% durante 2020. En el comercio electrónico, los pagos remotos con

tarjeta de débito aumentaron un 227%, aunque las tarjetas de débito apenas representaron el 7% de los pagos en línea, evidenciando un espacio potencial de crecimiento.

En cuanto a las tarjetas prepagas, mostraron un crecimiento del 67% en cantidad de operaciones y del 74% en montos reales, pese a representar aún una porción reducida del total (3% en cantidad y 1% en monto). Este canal presenta alto potencial en sectores no bancarizados, especialmente en combinación con programas como “Pagos con Transferencia”, que promueven un ecosistema de pagos interoperable, abierto e inmediato, basado en cuentas bancarias y no bancarias, QR y biometría (BCRA, 2021).

Según datos del Banco Mundial (2021), el 72% de los adultos argentinos tenía una cuenta en una institución financiera o proveedor de dinero móvil. Este dato implica un crecimiento del 100% en relación con 2011 y refleja una aceleración marcada durante la pandemia, período en el que casi el 40% de los nuevos usuarios abrieron su primera cuenta para recibir salarios o transferencias sociales.

No obstante, persistieron desigualdades. Las personas con menores ingresos, menor nivel educativo o empleos informales enfrentaron mayores barreras para acceder y utilizar servicios financieros digitales. Por otro lado, las brechas de género se redujeron e incluso se revirtieron en ciertos indicadores, con una mayor tenencia de cuentas entre mujeres, lo que representa una oportunidad para diseñar productos con enfoque inclusivo (Demirgüç-Kunt et al., 2022).

Respecto al perfil del consumidor, el mercado se orientó principalmente a individuos bancarizados y semibancarizados, de entre 25 y 55 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos medios y medios-altos. Este segmento demanda soluciones de financiamiento flexibles, promociones atractivas y herramientas digitales de autogestión. En este sentido, se identificaron dos perfiles predominantes: el perfil pragmático, centrado en los beneficios financieros de las compras, y el perfil digital, enfocado en la comodidad, la eficiencia y la integración de servicios (Castro y Romano, 2021).

Desde una perspectiva geográfica, los centros urbanos como el Área Metropolitana de Buenos Aires, Córdoba y Rosario concentraron la mayor actividad, aunque también se verificó una creciente penetración de servicios digitales en regiones del norte y sur del país, impulsada por la necesidad de virtualización generada por la pandemia (Fundación Mediterránea, 2021).

A pesar del contexto macroeconómico adverso –recesión, inflación, controles cambiarios y elevado endeudamiento–, el sector de servicios financieros no bancarios

supo identificar oportunidades vinculadas a la necesidad de acceso al crédito, la expansión del comercio electrónico y la búsqueda de alternativas a la banca tradicional. Esto permitió impulsar la innovación en productos personalizados y estrategias de fidelización sustentadas en experiencias digitales integradas (UNCTAD, 2020).

### **Análisis Interno**

El análisis interno de Tarjeta Naranja S.A. durante el período 2017-2020, se abordará a partir del modelo de la Cadena de Valor propuesto por Michael Porter, el cual permite descomponer las actividades clave de la organización para identificar aquellas que generan valor de manera sostenible y contribuyen a la construcción de una ventaja competitiva. Este enfoque resulta especialmente pertinente para comprender los factores estratégicos que determinan el desempeño de la empresa en un contexto

### **Cadena de valor**

#### *Actividades primarias*

Son aquellas actividades que agregan valor a la cerveza en forma aditiva, es decir, comienzan con el proceso de aprovisionamiento de la empresa, avanza con las etapas de su transformación y termina con el servicio post venta.

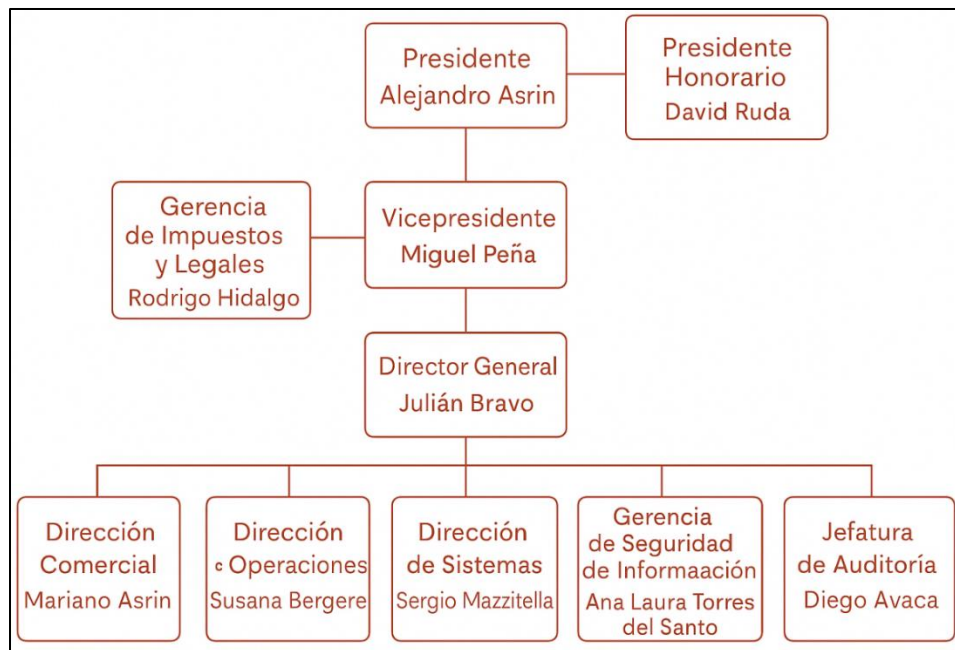
Logística interna: Durante el período analizado, la logística interna se encontraba en una etapa de transición digital temprana. Se registraron avances en la automatización del manejo documental, la digitalización parcial de formularios y mejoras en la trazabilidad interna. Aunque persistía una significativa dependencia de procesos físicos, comenzaron a integrarse plataformas de gestión documental y sistemas de validación digital de identidades.

Estas mejoras, aunque incipientes, comenzaron a reducir los tiempos operativos y a fortalecer los controles internos, sentando las bases para una transformación operativa más robusta en años posteriores.

Operaciones: Uno de los hitos organizacionales más relevantes en operaciones fue el inicio del rediseño estructural, que más adelante daría lugar al modelo de tribus y Centros de Excelencia. Entre 2017 y 2020, Tarjeta Naranja S.A. impulsó un proceso de revisión interna con el objetivo de reducir jerarquías, fomentar el trabajo colaborativo y acelerar los ciclos de innovación.

Se implementaron equipos multidisciplinarios y células ágiles en áreas clave como desarrollo de productos y tecnología, anticipando el modelo organizacional que se consolidaría posteriormente. (Ver **Figura 1**).

**Figura 1.** Organigrama de la empresa Tarjeta Naranja S.A. Año 2020.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Logística externa:** En este apartado se observó un cambio de paradigma hacia una lógica de servicio centrado en el cliente. Se incorporaron herramientas de seguimiento de entregas, acuerdos con operadores logísticos regionales y plataformas de contacto digital.

Asimismo, se habilitaron canales de atención por redes sociales, aunque con limitada integración con la aplicación móvil institucional. Estas iniciativas, si bien aún en desarrollo, establecieron una base sólida para una futura estrategia omnicanal.

**Marketing:** Las estrategias comerciales de marketing y ventas durante este período se caracterizaron por una fase inicial de integración entre canales físicos y digitales. La empresa apostó por campañas combinadas en sucursales, medios digitales y canales telefónicos, mientras desarrollaba herramientas de big data y segmentación de clientes. Aunque aún en una etapa formativa, el uso de analytics permitió mejorar la eficiencia de las campañas promocionales y reducir la rotación de clientes. Estas iniciativas

demonstraron un compromiso creciente con la personalización de la oferta comercial y la optimización de recursos de captación.

**Servicio:** El servicio postventa también experimentó transformaciones significativas. Se incorporaron canales digitales complementarios al soporte telefónico tradicional, como el chat web y respuestas automáticas en redes sociales. Se comenzaron a aplicar métricas de calidad del servicio, como el Net Promoter Score (NPS), y se promovieron encuestas automáticas de satisfacción para capturar la experiencia del cliente.

Estos avances permitieron identificar oportunidades de mejora, reducir los tiempos de respuesta y reforzar la capacidad de la organización para atender reclamos de forma ágil y eficaz.

#### *Actividades de apoyo.*

Además de las actividades primarias, el modelo de Porter contempla actividades de soporte clave que influyen transversalmente sobre la competitividad de la empresa.

**Infraestructura organizacional:** Se destacan inversiones en centros de datos, sistemas de respaldo redundante y migraciones iniciales a entornos cloud híbridos, lo cual permitió mejorar la capacidad de procesamiento, garantizar continuidad operativa, y alinearse con estándares internacionales de ciberseguridad y compliance (Ver **Figura 2**).

**Figura 2.** Esquematación de la cadena de valor de la empresa Tarjeta Naranja S.A. Año 2020.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS			
Infraestructura de la empresa (organigrama funcional y estructura jerárquica)	Desarrollo tecnológico (era digital y de comunicación, innovación de procesos)	Gestión de recursos humanos (capacitación, motivación y desarrollo de colaborado)	
ACTIVIDADES PRIMARIAS			
Logística Interna	Gestión con Proveedores	Prevención y Control	Ventas y Post-Venta
Logística Interna	Coordinación con proveedores	Prevención de fraudes y control	Captación de nuevos clientes
Operaciones y Servicios			Campañas publicitarias y fidelización

**Fuente:** Elaboración propia en base a análisis interno de procesos (2020).

Gestión de recursos humanos: Se consolidaron políticas de bienestar laboral, formación continua, programas de liderazgo interno, e iniciativas de inclusión, diversidad y salud integral. Estas políticas contribuyeron a mejorar el clima organizacional y reforzar el compromiso de los colaboradores.

Desarrollo de tecnologías: Se destacan el diseño inicial de la app Naranja X, funcionalidades básicas de autogestión, y la automatización de procesos administrativos mediante RPA. También se promovieron alianzas con universidades y emprendedores, integrando capacidades externas al proceso de innovación.

Compras: Se comenzaron a definir criterios de aprovechamiento sostenible y ESG, implementando tableros de control de desempeño y evaluaciones basadas en impacto socioambiental.

Como parte del diagnóstico estratégico de Tarjeta Naranja S.A., se incorporan dos herramientas clave de análisis:

Por un lado, la Matriz FODA, correspondiente al año 2020, permite sintetizar los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el desempeño competitivo de la empresa. Esta herramienta facilita una visión integral de su posicionamiento estratégico y de los desafíos que enfrenta en el entorno financiero y tecnológico actual (ver **Anexo 1**).

Por otro lado, se presenta la Matriz BCG, aplicada al portafolio de productos de la compañía, con el objetivo de identificar las líneas de negocio prioritarias en función de su participación de mercado y tasa de crecimiento relativa. Esta matriz resulta útil para orientar la asignación de recursos y definir estrategias diferenciadas según el ciclo de vida de cada unidad de negocio (ver **Anexo 2**).

## Marco Teórico

La planificación estratégica se ha consolidado como una herramienta fundamental para el desarrollo organizacional en contextos altamente competitivos, especialmente en sectores dinámicos como el financiero, en donde operan empresas como Tarjeta Naranja S.A. En este apartado se presentan los principales enfoques teóricos sobre la planificación estratégica y su aplicación, focalizando en la estrategia de diferenciación como eje para la mejora de la competitividad y la rentabilidad de la organización, tal como se propone en este trabajo.

Peter Drucker (1984), uno de los pensadores más influyentes en materia de gestión, define la planificación estratégica como un proceso continuo de adopción de decisiones empresariales que implica riesgos, pero que se basa en un conocimiento sistemático del entorno y de los objetivos organizacionales. Estas decisiones deben ser acompañadas por acciones organizadas y una evaluación permanente de sus resultados. Desde esta perspectiva, el planeamiento se limita a la formulación de estrategias, a la vez que implica un enfoque dinámico de ejecución y control.

Complementariamente, Kotler (1999) define la planificación estratégica como el desarrollo y mantenimiento de un proyecto organizacional considerando los recursos disponibles y los objetivos a alcanzar. De este modo, destaca la necesidad de establecer un horizonte claro y planificar las acciones para lograrlo. Esta visión resuena con los desafíos que enfrenta Tarjeta Naranja S.A., particularmente en un contexto macroeconómico volátil y en un mercado digital cada vez más competitivo, donde las decisiones deben alinearse con un camino previamente trazado.

Desde una perspectiva funcional, Sainz de Vicuña (2017) resalta la importancia de la misión y visión institucional como pilares para la formulación de estrategias. Este enfoque sugiere que la claridad en estos elementos fundacionales permite a las organizaciones diseñar acciones coherentes y precisas, en línea con los objetivos corporativos y funcionales. En el caso de Tarjeta Naranja S.A., fortalecer la propuesta de valor del marketplace requiere precisamente esa alineación entre identidad institucional y dirección estratégica.

Hill y Jones (2015) aportan un marco metodológico valioso al proponer cinco pasos formales para la planificación estratégica:

- Definir la misión corporativa y los objetivos principales.
- Analizar el entorno externo para identificar oportunidades y amenazas.

-Evaluar el entorno interno para determinar fortalezas y debilidades.

-Formular estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, mitiguen debilidades y amenazas, y que sean coherentes con la misión institucional.

-Implementar las estrategias de manera eficaz.

Este esquema cobra especial relevancia para este estudio, ya que el análisis situacional realizado previamente permite identificar los factores clave del entorno y del interior de la empresa que influyen su desempeño actual y futuro, sirviendo como base para definir la estrategia más conveniente.

Otra contribución destacada es la de Gutiérrez (2015), quien propone el enfoque de planificación estratégica situacional, centrado más en lo que se debe hacer que en lo que se puede hacer, poniendo el acento en las necesidades y problemáticas reales del entorno. Esta mirada resulta útil para empresas que, como Tarjeta Naranja S.A., buscan reposicionarse mediante decisiones orientadas al cliente, a la innovación tecnológica y a la mejora en la experiencia de usuario.

Por su parte, Thompson et al., (2012) sostienen que la planificación estratégica implica el diseño de un plan de acción que permita competir eficazmente, y destacan la importancia de la diferenciación como factor para lograr ventajas competitivas sostenibles. Según estos autores, en un contexto de creciente presión competitiva, diferenciarse es clave para atraer y retener clientes, consolidar la participación de mercado y mejorar los márgenes de ganancia.

En este sentido, Michael Porter (2008) plantea tres estrategias genéricas que permiten alcanzar una ventaja competitiva: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o segmentación. Cada una responde a una lógica distinta de posicionamiento estratégico. En el caso del liderazgo en costos, se trata de minimizar los costos en toda la cadena de valor para ofrecer precios más bajos. La estrategia de segmentación, en cambio, se enfoca en atender segmentos específicos del mercado con una propuesta especializada. Finalmente, la estrategia de diferenciación –que será la base de este trabajo– busca ofrecer atributos percibidos como únicos por el cliente, difíciles de imitar por la competencia.

Porter (2008) señala que la diferenciación puede lograrse a través de múltiples caminos: servicios personalizados, atención postventa de calidad, usabilidad de las plataformas digitales, tiempos de respuesta, o incorporación de tecnologías como las fintech. Estos elementos permiten crear una propuesta de valor que satisface necesidades

y genera lealtad. Además permite establecer precios más altos sin perder competitividad. En sus palabras: “La diferenciación brinda protección contra la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio”.

Kotler (2019) refuerza esta visión al afirmar que un cliente satisfecho tiende a mantener su relación con la empresa, favoreciendo la fidelización. Este vínculo consolida el posicionamiento de marca e incrementa el valor económico de la empresa en el mediano y largo plazo. En esta línea, O’Sullivan y McCallig (2012) evidencian que la satisfacción del cliente está positivamente correlacionada con la rentabilidad empresarial.

En síntesis, y retomando a Drucker (1984), el diseño estratégico debe estar precedido por un profundo análisis interno y externo de la organización. Esta tesis adopta dicha lógica, incorporando la estrategia de diferenciación propuesta por Porter como núcleo de un proceso planificado que busca optimizar la experiencia de usuario del marketplace de Tarjeta Naranja S.A., fidelizar clientes y ampliar su participación en el mercado digital. Esto implica mejoras en el sistema de postventa, en la usabilidad de la plataforma y en la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten el proceso de compra. Así, se espera que la empresa logre posicionarse como una alternativa destacada, rentable y sustentable en el ecosistema financiero argentino.

## Diagnóstico y discusión

Luego de un exhaustivo análisis del entorno interno y externo de Tarjeta Naranja S.A. durante el período 2017-2020, se recomienda implementar una estrategia de diferenciación (Porter) mediante el desarrollo de un nuevo producto digital exclusivo para micropymes del interior del país. Esta propuesta, denominada “Naranja Pyme”, busca combinar soluciones tecnológicas simples con atención personalizada y soporte humano, como vía para recuperar competitividad, mejorar la rentabilidad y expandirse en un segmento históricamente desatendido.

El análisis del período 2017-2020 de Tarjeta Naranja S.A. permite identificar un problema estratégico central: la dificultad de adaptación del modelo de negocio tradicional de la empresa frente a un entorno económico inestable y una transformación digital acelerada en el sector financiero argentino. Este problema se manifiesta en una pérdida progresiva de competitividad ante el avance de nuevos actores tecnológicos – principalmente fintechs–, en un mercado caracterizado por la contracción del consumo, el aumento del riesgo crediticio y la necesidad de respuestas ágiles y centradas en el cliente.

Este desafío es relevante por múltiples razones. En primer lugar, porque Tarjeta Naranja S.A. es una de las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito no bancarias del país, con una fuerte presencia en regiones donde el acceso a servicios financieros tradicionales es limitado. Su situación compromete su desempeño económico y la inclusión financiera de sectores históricamente desatendidos. En segundo lugar, porque la empresa opera en un contexto altamente volátil, atravesado por la inflación, la depreciación del tipo de cambio, la caída del consumo interno y las restricciones regulatorias, lo que obliga a replantear las estrategias de sostenibilidad y crecimiento.

Desde el diagnóstico del macroentorno, se identifican factores estructurales que condicionaron negativamente a la empresa: alta incertidumbre política y económica, presión fiscal, aceleración inflacionaria y controles cambiarios. A esto se suma un cambio profundo en la dinámica competitiva del sector financiero, impulsado por la irrupción de plataformas tecnológicas que ofrecen soluciones más accesibles, eficientes y personalizadas. La crisis sanitaria por COVID-19, iniciada en la última etapa del período analizado, acentuó esta tendencia al acelerar la digitalización de servicios y modificar los hábitos de consumo financiero.

En cuanto al microentorno, se observa una intensificación de la competencia tanto de actores tradicionales (bancos) como de nuevos entrantes (fintechs), que basan su ventaja en estructuras más ágiles, menores costos y una oferta fuertemente digitalizada. El modelo operativo de Tarjeta Naranja, históricamente apalancado en su red de sucursales y en el consumo presencial, mostró signos de desactualización frente a estas nuevas exigencias del mercado.

Desde el análisis interno, la empresa enfrenta desafíos importantes: una estructura financiera tensionada, rentabilidad en descenso y dificultades para adaptar sus capacidades organizacionales al nuevo paradigma digital. Aunque se han realizado avances en términos de innovación tecnológica (aplicaciones móviles, servicios digitales, diversificación de productos), estos esfuerzos resultan insuficientes frente a la rapidez del cambio. No obstante, la compañía conserva activos estratégicos valiosos, como un profundo conocimiento del mercado argentino, una marca consolidada con alto valor simbólico y una sólida base de clientes en zonas donde otras entidades no tienen llegada.

El cruce del análisis externo e interno permite concluir que Tarjeta Naranja se encuentra ante un punto de inflexión estratégico. Para dar respuesta a esta situación, se propone la creación del producto digital “Naranja Pyme”, una solución diseñada específicamente para comercios pequeños del interior del país, con funcionalidades de cobro, facturación y gestión comercial, que pueda utilizarse sin conocimientos técnicos ni infraestructura bancaria compleja.

La implementación de esta propuesta se estructurará en torno a cinco líneas de acción concretas:

- Digitalización inmediata de los procesos de alta de comercios, onboarding, y soporte remoto.
- Desarrollo de una app exclusiva para micropymes, con funciones intuitivas, facturación automática, cobro en cuotas y reportes simples.
- Potenciación de canales accesibles como WhatsApp Business, página web con simuladores, y soporte humano personalizado.
- Campañas de captación geolocalizadas, con testimonios reales, promociones de ingreso y alianzas con actores locales.
- Foco en el segmento de micropymes del interior: comercios tradicionales, no bancarizados, con baja digitalización.

Esta propuesta busca diferenciarse de las grandes empresas *fintechs* por su cercanía, lenguaje claro, soporte humano y adaptación cultural a los comerciantes del interior. No se trata solo de digitalizar, sino de acompañar el proceso de inclusión financiera con herramientas comprensibles, útiles y de fácil implementación.

Resolver este problema es vital, para asegurar la supervivencia y competitividad futura de la organización. Además representa una oportunidad estratégica para reposicionar a Tarjeta Naranja como un actor clave en la transformación del sistema financiero argentino. La empresa posee activos intangibles y conocimiento del territorio que, si son correctamente apalancados, pueden convertirse en ventajas diferenciales dentro de un entorno crecientemente digital y centrado en el usuario.

En suma, el diagnóstico evidencia que no se trata de una crisis coyuntural, sino de un desafío estructural que exige un replanteamiento profundo del modelo de negocio. El contexto actual obliga a repensar el rol de Tarjeta Naranja desde una lógica de innovación permanente, eficiencia operativa y orientación al cliente. El futuro competitivo de la organización dependerá de su capacidad para adaptarse con rapidez, anticiparse a los cambios y liderar un proceso de transformación digital que ya no es opcional, sino imprescindible.

## **Plan de implementación**

### **Descripción de la propuesta**

De acuerdo con lo establecido en el diagnóstico estratégico de Tarjeta Naranja S.A., se identifica una oportunidad de alto potencial en el segmento de las micropymes del interior del país, actualmente desatendido por las grandes plataformas fintech. En base a ello, se propone el desarrollo e implementación de una nueva línea de negocios digital, bajo la forma de un producto exclusivo llamado “Naranja Pyme”, diseñado para ofrecer soluciones de gestión, cobro, facturación y análisis comercial a pequeños comerciantes con baja inclusión financiera.

Esta propuesta busca que la empresa ponga en marcha una serie de acciones coordinadas que permitan construir y lanzar una plataforma digital especialmente adaptada a las necesidades de las micropymes del interior, con herramientas simples, intuitivas y culturalmente cercanas. Se trata de una solución que no compite por precio, sino por servicio, cercanía y soporte humano, permitiendo a los comerciantes tradicionales acceder a la economía digital sin perder el trato personalizado que valoran.

La iniciativa requerirá la intervención de diversas áreas específicas de la organización -desarrollo tecnológico, marketing, comercial, atención al cliente y planificación financiera-, con el objetivo de operacionalizar los lineamientos estratégicos definidos en el marco de una estrategia de diferenciación (Porter) y desarrollo de producto (Ansoff).

Para asegurar la coherencia institucional, estas acciones deberán implementarse de forma alineada con la misión, visión y valores corporativos de Tarjeta Naranja S.A., reforzando su posicionamiento como una empresa cercana, innovadora y comprometida con el desarrollo de las personas. En ese sentido, “Naranja Pyme” representa una oportunidad de crecimiento económico y una forma concreta de ampliar la inclusión comercial y financiera de pequeños negocios del país, integrándolos activamente al ecosistema digital.

### **Bases estratégicas**

*Misión:* "Brindar soluciones financieras simples, confiables e innovadoras que mejoren la vida de las personas y potencien el desarrollo de comercios en todo el país, promoviendo la inclusión y el crecimiento económico a través de una experiencia cercana y humana" (Tarjeta Naranja S.A., 2020).

*Visión:* "Ser la plataforma financiera más elegida por su cercanía, simplicidad y capacidad de transformar positivamente la vida de las personas y los negocios en Argentina" (Tarjeta Naranja S.A., 2020).

*Valores:*

- Cercanía: construir vínculos genuinos con los clientes, basados en la confianza y el respeto.
- Innovación: desafiar lo establecido para ofrecer soluciones ágiles, simples y digitales.
- Compromiso: estar presentes en cada momento relevante para las personas y las comunidades.
- Inclusión: ampliar el acceso al sistema financiero con herramientas accesibles, sin barreras.
- Transparencia: actuar con honestidad, claridad y responsabilidad en cada interacción.

La propuesta estratégica de desarrollar un nuevo producto digital exclusivo para micropymes del interior del país se encuentra plenamente alineada con la misión, visión y valores institucionales de Tarjeta Naranja S.A.. En efecto, el producto "Naranja Pyme" busca fortalecer la inclusión financiera de pequeños negocios alejados de los grandes centros urbanos, integrándolos al ecosistema digital mediante herramientas intuitivas y un modelo de atención cercano y personalizado.

Esta iniciativa contribuye directamente a concretar la visión de la empresa, al posicionarla como una plataforma transformadora del desarrollo comercial en regiones tradicionalmente marginadas por las grandes fintech. A su vez, refuerza los valores de cercanía, innovación e inclusión, al ofrecer soluciones adaptadas a las realidades culturales y económicas de cada territorio.

Finalmente, la estrategia propuesta permite operacionalizar los principios fundacionales de Tarjeta Naranja desde una lógica de crecimiento sustentable, con impacto económico, social y tecnológico, y encuadrada en una estrategia de diferenciación en el mercado financiero argentino.

### **Objetivo general**

Incrementar en un 10 % el margen de utilidad de Tarjeta Naranja S.A. hacia fines del año 2030, mediante el diseño e implementación del nuevo producto digital "Naranja

Pyme”, orientado a micropymes del interior del país y basado en una propuesta de valor diferenciada en cobro, gestión comercial y asistencia financiera.

**Justificación:**

Los resultados financieros de Tarjeta Naranja S.A. entre 2017 y 2020 evidencian un descenso sostenido de la rentabilidad como consecuencia de un entorno económico recesivo, elevados niveles de morosidad y la creciente competencia del ecosistema fintech. Esta situación obliga a repensar el modelo de negocio y buscar nuevas oportunidades de generación de valor.

La propuesta “Naranja Pyme” constituye una innovación estratégica centrada en un segmento desatendido: las micropymes del interior. Su diseño busca integrar herramientas de cobro digital, facturación automática, análisis de ventas, atención personalizada y acceso a microcréditos, diferenciándose por su cercanía con el comerciante tradicional y su enfoque educativo.

Este objetivo se vincula directamente con la perspectiva financiera del modelo de gestión estratégica propuesto por Kaplan y Norton, al plantear una meta cuantificable de mejora de la rentabilidad. El porcentaje del 10% resulta razonable en función de benchmarks de empresas que implementaron productos digitales similares con un enfoque de nicho, y que lograron mejoras sostenidas en sus márgenes brutos luego del segundo año de implementación.

El plazo de cinco años (2026–2030) permite desarrollar, testear, ajustar y escalar progresivamente el nuevo producto en los distintos mercados regionales seleccionados, con objetivos de crecimiento gradual y consolidación operativa.

**Objetivos específicos**

- Alcanzar una tasa de satisfacción promedio superior a 4, en una escala de 1 a 5, en encuestas realizadas a clientes micropymes del interior sobre la experiencia de uso de la plataforma “Naranja Pyme”, antes de diciembre de 2027.

**Justificación:** La fidelización y retención del cliente son fundamentales en mercados con alta competencia y bajo margen. La satisfacción del usuario es un indicador clave para evaluar la adecuación de las funcionalidades del nuevo producto digital a las necesidades reales del segmento objetivo. Además, una experiencia positiva refuerza la diferenciación buscada y potencia el crecimiento orgánico por recomendación. El año

2027 se establece como hito de consolidación funcional, luego de dos años de implementación progresiva.

La evaluación se realizará mediante encuestas post-uso distribuidas digitalmente a usuarios activos, con una muestra representativa de al menos 300 clientes por año en 10 provincias del interior del país. Además del promedio de satisfacción (escala 1 a 5), se medirá el Net Promoter Score (NPS), el porcentaje de clientes que completan la encuesta y la tasa de resolución de reclamos en el primer contacto.

-Lograr que, para diciembre de 2028, al menos el 80 % de los procesos de atención, gestión de cobranzas y análisis de riesgo crediticio asociados al producto “Naranja Pyme” estén completamente digitalizados, integrados y operativos.

**Justificación:** La automatización y digitalización de procesos son relevantes para sostener el modelo de negocio en entornos de alta demanda operativa con bajos costos de estructura. Este objetivo apunta a optimizar la eficiencia, reducir errores, mejorar tiempos de respuesta y facilitar la escalabilidad del producto, en línea con los avances ya iniciados por Tarjeta Naranja en su estrategia digital general. El plazo de tres años permite implementar gradualmente estas transformaciones con pruebas piloto, ajustes y consolidación tecnológica.

Los procesos priorizados serán: onboarding digital de clientes, atención automatizada mediante chatbots, gestión de cobranzas automatizada y decisiones crediticias basadas en algoritmos. Se considerará operativo aquel proceso que haya sido implementado y monitoreado durante al menos 90 días consecutivos con indicadores estables. Los KPIs incluirán la tasa de automatización de cobranzas, el tiempo promedio de respuesta antes y después de la digitalización, y el porcentaje de decisiones crediticias tomadas por inteligencia artificial.

-Capacitar al 100 % del personal involucrado en el desarrollo, implementación y soporte del producto “Naranja Pyme”, alcanzando una calificación promedio mínima del 85 % en las evaluaciones de desempeño semestrales para diciembre de 2029.

**Justificación:** La transformación digital y la atención a micropymes requieren competencias específicas, tanto técnicas como relacionales. El capital humano de la empresa debe estar alineado con la propuesta de valor en términos de habilidades tecnológicas y en sensibilidad comercial y conocimiento del segmento. Las evaluaciones

periódicas permitirán aplicar mejoras continuas, reforzar la cultura de calidad y asegurar el cumplimiento de estándares estratégicos. El plazo extiende el proceso de formación y consolidación del equipo durante todo el ciclo de implementación.

El plan contempla la capacitación de aproximadamente 120 colaboradores de las áreas de desarrollo tecnológico, comercial y soporte al cliente. Se incluirán evaluaciones semestrales teóricas y prácticas, supervisión en el puesto por jefes de área y auditorías de desempeño. Los KPIs serán: porcentaje de empleados que aprueban la evaluación en el primer intento, mejora en productividad del área tras la capacitación, y tasa de retención del personal capacitado.

### **Alcance**

La presente planificación estratégica se desarrollará a lo largo de un horizonte temporal de cinco años (2026–2030) y contempla el diseño, desarrollo e implementación del nuevo producto digital “Naranja Pyme”, enfocado en la inclusión financiera y comercial de micropymes del interior del país. Este nuevo producto integrará funcionalidades específicas de gestión, facturación y cobro digital, con una propuesta de valor diferenciada basada en la cercanía, la asistencia personalizada y el diseño amigable. La experiencia de uso será monitoreada mediante encuestas post-uso, incluyendo indicadores como el nivel de satisfacción, el Net Promoter Score (NPS) y la resolución de reclamos.

El plan alcanzará a comercios tradicionales de hasta cinco empleados radicados en zonas semiurbanas, suburbanas y rurales de provincias con baja penetración de soluciones fintech. Estas micropymes, generalmente fuera del radar de los grandes jugadores tecnológicos, representan un segmento estratégico para ampliar la base comercial de Tarjeta Naranja y, al mismo tiempo, contribuir a la digitalización del ecosistema emprendedor local.

Se prevé alcanzar una base activa de al menos 3000 clientes micropymes en las primeras tres etapas del proyecto, con una muestra mínima de 300 encuestas anuales para evaluar su experiencia de uso.

Desde el punto de vista operativo, el plan involucrará a aproximadamente 120 colaboradores de áreas clave como tecnología, comercial, soporte y formación, quienes recibirán capacitación específica con evaluaciones semestrales. Se realizará un seguimiento del desempeño en el puesto mediante evaluaciones de jefes de área. En

paralelo, se priorizará la digitalización de procesos críticos como el onboarding digital de clientes, la atención automatizada, la gestión de cobranzas y la evaluación crediticia, con indicadores como tasa de automatización, tiempos de respuesta y decisiones asistidas por inteligencia artificial.

Este proyecto abarca las cuatro perspectivas estratégicas propuestas por Kaplan y Norton:

- La perspectiva financiera, orientada al incremento del margen de utilidad en un 10 % al año 2030.
- La perspectiva de clientes, que se expresa en la mejora de la satisfacción, captación y fidelización del nuevo segmento objetivo.
- La perspectiva de procesos internos, mediante la digitalización de procedimientos clave como el onboarding de comercios, la facturación automática y el soporte postventa.
- La perspectiva de aprendizaje y conocimiento, enfocada en el desarrollo del capital humano, la formación de equipos comerciales y la difusión de educación financiera entre los usuarios del producto.

De esta manera, el plan persigue un objetivo de rentabilidad y busca construir un modelo de crecimiento sostenible, con impacto económico, organizacional y territorial, en línea con los valores institucionales de Tarjeta Naranja S.A.

El impacto será evaluado a partir de la recolección y análisis de datos tanto operativos como perceptuales (clientes y personal), permitiendo ajustar las acciones y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### **Planes de acción**

En esta sección se detallan los planes de acción necesarios para alcanzar los tres objetivos específicos planteados, organizados de manera que reflejen los recursos requeridos, las áreas involucradas, las acciones previstas y su cronograma temporal, en un horizonte de cinco años. Tal como recomienda la docente, la columna de recursos económicos se omitirá y será incorporada en la próxima entrega. Todos los objetivos están alineados con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton, lo que asegura una visión integral del negocio.

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

Alcanzar una tasa de satisfacción promedio superior a 4, en una escala de 1 a 5, en encuestas realizadas a clientes micropymes del interior sobre la experiencia de uso de la plataforma “Naranja Pyme”, evaluando al menos a 300 usuarios por año, mediante encuestas post-uso, y registrando KPIs complementarios como el NPS, % de respuestas y % de resolución de reclamos en primer contacto.

**Tabla 1. Plan de acción 1**

Descripción	Tiempo		Recursos Físicos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Diseñar campaña de marketing digital geolocalizada para captar micropymes.	ene-26	feb-26	Comercia 1	-	Agencia de marketing digital	\$ 4.500.000	Costo estimado agencia
Ejecutar campaña en redes sociales con testimonios de comerciantes reales.	feb-26	dic-28	Comercia 1	-		\$800.000 por mes	Incluye pauta paga en Meta Ads y Google Ads.
Diseñar y distribuir materiales promocionales en ferias, mutuales y cámaras de comercio.	mar-26	mar-27	Comercia 1	Sueldo	-	\$1.200.000 por mes	Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) 130/75 de Empleados de Comercio
Establecer acuerdos con cámaras de comercio y cooperativas del interior.	abr-26	jul-27	Comercia 1	-	-	-	Sin costos monetarios. Basado en convenios institucionales.
Diseñar y aplicar encuestas post-uso sobre la experiencia de la app “Naranja Pyme”	may-27	dic-30	Atención al cliente / Tecnología	Herramienta de encuestas digital	-	\$300.000 por mes	Herramienta de encuestas digital tipo SurveyMonkey.

Medir y analizar KPIs de satisfacción: promedio general, NPS, tasa de respuesta y % de reclamos resueltos en primer contacto	jun-27	dic-30	Tecnología / Soporte	Dashboard interno	-	\$1.000.000 por mes	Costos de analítica de datos y gestión de dashboard. CCT 130/75 <sup>1</sup>
--	--------	--------	----------------------	-------------------	---	---------------------	--

Fuente: elaboración propia.

Este plan incluye acciones complementarias para el monitoreo de la experiencia del cliente, tales como encuestas posteriores al uso y el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) de satisfacción: Net Promoter Score (NPS), tasa de respuesta y porcentaje de resolución de reclamos en el primer contacto.

Con el objetivo de atraer nuevas micropymes para el producto Naranja Pyme, se fijó un presupuesto de ARS 4.500.000 (USD 3.775) para tres meses de trabajo estratégico con una agencia de marketing digital, calculado al tipo de cambio dólar MEP del 25 de junio de 2025 (Ámbito, 2025). Este importe se encuentra dentro de los parámetros de mercado para servicios institucionales que abarcan planificación estratégica, geolocalización, creatividad y diseño gráfico. Por ejemplo, la agencia SERSEO publica tarifas para pymes desde USD 260 mensuales, con incrementos según personalización y alcance territorial (SERSEO, 2025). De igual modo, Mendoza Today (2024) informa que una agencia mediana cobra entre USD 500 y USD 1.500 mensuales por servicios integrales, mientras que Hostinger (2025) señala que las agencias consolidadas pueden facturar hasta USD 5.000 mensuales, dependiendo del volumen gestionado y la estrategia multicanal.

Para la ejecución de la campaña, se destinaron ARS 800.000 mensuales (USD 671) a pauta publicitaria en Meta Ads y Google Ads, cifra adecuada para dar visibilidad a un producto nuevo en segmentos específicos. Herramientas de automatización como Mailchimp ofrecen planes desde USD 13 hasta USD 350 mensuales sin incluir pauta ni asesoramiento estratégico (Mailchimp, 2025), lo que refuerza la razonabilidad del presupuesto asignado para sostener una campaña multicanal de alcance nacional con segmentación avanzada.

<sup>1</sup> Argentina. Ministerio de Trabajo. *Convenio Colectivo de Trabajo 130/1975 (Empleados de Comercio)*. B.O. 11-06-1975.

Para la promoción institucional en ferias, mutuales y cámaras de comercio se asignó un presupuesto mensual de ARS 1.200.000 destinado a la impresión y distribución de folletos. El paquete de 5.000 volantes en formato 10 × 15 cm, impresión full color a doble faz sobre papel ilustración de 150 g, tiene un costo de ARS 197.100 (C5Imprenta, 2025). Con este monto puede producirse una tirada estimada de 30.000 volantes mensuales, con márgenes de reducción asociados a descuentos por volumen, ajustes de diseño, selección de papel, variaciones de formato o acuerdos de contratación continua.

Se seleccionó la plataforma SurveyMonkey en su plan Premier para equipos, cuyo costo es de ARS 56.667 por usuario/mes, con un mínimo de tres usuarios, lo que implica ARS 170.001 mensuales (SurveyMonkey, 2025). La diferencia hasta completar el presupuesto asignado de ARS 300.000 mensuales se destina a un bono adicional para el personal responsable del diseño de encuestas, análisis de resultados y gestión de indicadores de satisfacción. Este complemento funciona como incentivo para mantener la calidad, continuidad y confiabilidad del proceso.

#### *Plan de acción 2 – Objetivo específico 2*

Lograr que, para diciembre de 2028, al menos el 80 % de los procesos de atención, gestión de cobranzas y análisis de riesgo crediticio asociados al producto “Naranja Pyme” estén completamente digitalizados, integrados y operativos, priorizando el onboarding digital, cobranzas automáticas y scoring crediticio por IA, y monitoreando indicadores como la tasa de automatización, tiempos de respuesta y % de decisiones automatizadas.

**Tabla 2.** *Plan de acción 2*

Descripción	Tiempo		Recursos Físicos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Diseñar prototipo funcional de la app “Naranja Pyme”.	ene-26	abr-26	Tecnología / Producto	-	Estudio de UX/UI	\$ 40.000.000	Contratación de estudio UX/UI especializado.
Testear funcionalidad con grupos piloto en 3 provincias.	may-26	ago-26	Tecnología / Comercial	Dispositivos móviles	-	\$ 1.200.000	Costos de soporte técnico y viáticos.

Ajustar funciones clave: facturación, QR, reportes visuales.	sep-26	dic-26	Tecnología	Back-end / Base de datos	-	\$ 2.000.000	Iteraciones sobre backend y análisis de datos.
Lanzar la app al mercado en versión estable.	ene-27	abr-27	Tecnología / Comercial	App Stores	-	\$ 2.000.000	Publicación y pruebas finales.
Monitorear indicadores de uso y satisfacción en tiempo real.	may-27	dic-30	Tecnología / Atención al cliente	Dashboard interno	-	\$ 400.000	Desarrollo de tablero BI e integración de métricas.
Digitalizar procesos clave: onboarding, cobranzas y scoring crediticio	mar-27	dic-28	Tecnología / Riesgo crediticio	Infraestructura cloud / API externas	Proveedores de scoring / IA	\$ 700.000	Infraestructura cloud y licencias IA.
Medir impacto de la digitalización : tasa de automatización, tiempos de respuesta, % de decisiones por IA	jul-27	dic-30	Tecnología / Operaciones	Dashboards internos / BI	-	\$ 600.000	Evaluaciones semestrales

Fuente: elaboración propia.

Se define como “operativo” todo proceso que funcione sin errores críticos durante al menos 90 días consecutivos, con KPIs estables en eficiencia, tiempos de respuesta y automatización. Esta definición permite monitorear el desempeño técnico de la digitalización más allá de su implementación formal.

Se define como “operativo” todo proceso que funcione sin errores críticos durante al menos 90 días consecutivos y mantenga indicadores clave de desempeño (KPI) estables en eficiencia, tiempo de respuesta y grado de automatización. Esta definición habilita el seguimiento del desempeño técnico de la digitalización más allá de su puesta en marcha formal.

Para el desarrollo del prototipo funcional de la app Naranja Pyme, se contrató un estudio especializado en UX / UI con una inversión de ARS 40.000.000 para cuatro meses. El presupuesto cubre todas las fases de diseño: investigación con usuarios, definición de flujos, wireframes, prototipos interactivos y diseño visual de alta fidelidad.

En el mercado profesional, un proyecto de características similares oscila entre USD 25.000 y 50.000 cuando lo ejecutan agencias consolidadas como Brightscout o BairesDev, cuyas tarifas horarias alcanzan USD 95 (DesignRush, 2025; Brightscout, 2025). Datos de Teilur Talent confirman que BairesDev aplica tarifas promedio de USD 50–99 por hora, según el perfil técnico requerido (Teilur Talent, 2025).

Al tipo de cambio dólar MEP del 26 de junio de 2025 (USD 1 = ARS 1.192), la inversión de ARS 40.000.000 equivale a USD 33.550, valor ubicado en la franja media del rango mencionado.

Para la actividad “Testear funcionalidad con grupos piloto en tres provincias”, se asignó un presupuesto mensual de ARS 12.000.000 durante cuatro meses (total: ARS 48.000.000). Esta inversión está destinada a financiar una fase de validación funcional con usuarios reales en terreno, en tres regiones del país.

El esquema operativo incluye un encargado de soporte técnico por provincia mas un equipo de 4 personas, seleccionado entre el personal actual de Tarjeta Naranja. A fin de reconocer el esfuerzo adicional, su disponibilidad geográfica y las responsabilidades específicas asociadas al proyecto, se asigna un bono mensual adicional de ARS 600.000 por persona durante la duración del testeo.

Además, se presupuestan ARS 200.000 mensuales para cubrir viáticos y logística, incluyendo traslados, alojamiento, conectividad y refrigerios, siguiendo criterios habituales para tareas fuera de sede habitual. Para la actividad “Ajustar funciones clave: facturación, QR, reportes visuales”, se destinó un presupuesto mensual de ARS 2.000.000 durante el período septiembre–diciembre 2026, totalizando ARS 8.000.000. Esta etapa contempla mejoras funcionales sobre el backend, la base de datos y los reportes visuales de la app Naranja Pyme, con foco en la integración de facturación electrónica, generación y lectura de códigos QR interoperables, y dashboards de gestión en tiempo real.

El equipo técnico responsable está conformado por tres profesionales de nivel senior, ya empleados de Tarjeta Naranja, que asumirán una dedicación exclusiva al proyecto bajo un esquema de bonificación extraordinaria (\$600.000) por asignación estratégica exclusiva:

- Desarrollador Backend Senior, encargado de programar y optimizar la lógica del servidor, middleware y APIs de integración.
- Ingeniero/a de Datos Senior, responsable de la estructura, consultas y performance del sistema de bases de datos transaccionales y analíticas.

- Analista BI Senior (Business Intelligence), a cargo del diseño y automatización de reportes visuales e indicadores de gestión basados en los datos generados por la app.

El presupuesto mensual cubre no solo estas compensaciones extraordinarias, sino también los costos operativos asociados a ambientes de prueba, conectividad, herramientas de análisis, documentación técnica y soporte funcional.

Para la actividad “Lanzar la app al mercado en versión estable”, se destinó un presupuesto mensual de ARS 1.000.000 durante cuatro meses (enero–abril 2027), totalizando ARS 4.000.000. Esta inversión contempla no solo la publicación técnica en Google Play y Apple App Store (con tarifas de USD 25 y USD 99, respectivamente), sino también los costos operativos y humanos asociados a una implementación profesional.

Se prevé la asignación de un perfil interno Responsable de Implementación Técnica con dedicación exclusiva al proceso de publicación, recibirá una bonificación mensual de ARS 800.000, mientras el resto del presupuesto cubrirá conectividad, herramientas de publicación.

Para la actividad “Monitorear indicadores de uso y satisfacción en tiempo real”, se asignó un presupuesto mensual de ARS 400.000 desde mayo de 2027 hasta diciembre de 2030, totalizando ARS 17.600.000. Esta inversión se destina a la construcción e implementación de un tablero de Business Intelligence (BI) para la app Naranja Pyme, y a su uso continuo por parte de los equipos internos especializados en análisis de datos y atención al cliente.

El tablero BI permitirá visualizar en tiempo real métricas clave de funcionamiento, como:

- Usuarios activos y frecuencia de uso
- Calificaciones y comentarios de la app
- Tiempos de atención y resolución de reclamos
- Evolución del Net Promoter Score (NPS)

Durante la etapa inicial, el presupuesto cubrirá el diseño, automatización e integración del tablero, tarea liderada por un Analista BI Senior interno, que recibirá una bonificación extraordinaria mensual por su dedicación estratégica al proyecto. Finalizada esta etapa, el tablero quedará disponible para su uso permanente por parte de las áreas de Tecnología, Comercial y Atención al Cliente, quienes podrán acceder a reportes dinámicos y tomar decisiones informadas en tiempo real.

Para “Digitalizar procesos clave: onboarding, cobranzas y scoring crediticio” entre marzo de 2027 y diciembre de 2028, se prevé un presupuesto de ARS 15.400.000, destinado a infraestructura en la nube, licencias de IA y conectividad con APIs externas.

Un ejemplo representativo es el plan Azure Standard Support, que incluye soporte empresarial 24/7 por USD 100/mes, equivalente a ARS 119.200 al tipo de cambio MEP de junio de 2025 (USD 1 = ARS 1.192) . Este plan garantiza acceso a ingenieros, tiempos de respuesta ágil y cobertura para servicios críticos, y se integra con soluciones de infraestructura, bases de datos y capacidades AI dentro de la misma plataforma.

Se agregan además:

- Licencias de modelos de scoring por consumo (USD 300–500/mes ≈ ARS 357.600–596.000)
- APIs de integración con proveedores externos (USD 100–500/mes ≈ ARS 119.200–596.000)

Distribuidos en 22 meses, estos componentes alineados permiten alcanzar el valor total de ARS 15.400.000, asegurando tanto soporte técnico continuo como capacidad para escalar funcionalmente con robustez y cumplimiento normativo.

Para la actividad “Medir impacto de la digitalización: tasa de automatización, tiempos de respuesta, % de decisiones por IA”, se asignó un presupuesto mensual de ARS 1.100.000 desde julio de 2027 hasta diciembre de 2030, totalizando ARS 46.200.000. Esta inversión está destinada a sostener evaluaciones periódicas de desempeño mediante dashboards BI ya implementados, operados por el equipo interno de Tarjeta Naranja.

El monto contempla la asignación mensual de un profesional especializado, con dedicación exclusiva al análisis de impacto, además del mantenimiento de las herramientas analíticas, conectividad y soporte técnico. Al realizarse con recursos internos, el presupuesto proyectado resulta eficiente y sustentable, muy por debajo de los costos de contratar servicios BI externos, que pueden superar los USD 3.000 mensuales por perfil especializado (Teilor Talent, 2025).

### *Plan de acción 3 – Objetivo específico 3*

Capacitar al 100 % del personal involucrado en el desarrollo, implementación y soporte del producto “Naranja Pyme”, estimado en 120 personas, alcanzando una calificación promedio mínima del 85 % en las evaluaciones de desempeño semestrales

para diciembre de 2029, y monitoreando su aplicación efectiva en el puesto y la mejora en la productividad.

**Tabla 3. Plan de acción 3**

Descripción	Tiempo		Recursos Físicos	Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Área				
Diseñar plan de capacitación digital y tutoriales en formato audiovisual.	feb-26	may-26	Capital humano / Comunicación	Tutoriales, videos, material impreso	-	\$ 5.000.000	Producción de contenido audiovisual.
Implementar jornadas de formación virtual y simuladores de uso.	jun-26	dic-27	Capital humano / Soporte	Plataforma LMS	-	\$ 10.000.000	Plataforma LMS + simuladores.
Evaluar desempeño individual semestralmente.	jul-27	jul-30	RRHH / Supervisión comercial	Instrumentos de evaluación	-	\$ 200.000	Desarrollo interno con herramientas de evaluación propias.
Ajustar capacitaciones según resultados de las evaluaciones.	ene-28	dic-30	RRHH / Formación	Informes estadísticos	-	\$ 500.000	Diseño de nuevos módulos.
Realizar seguimiento en el puesto mediante supervisión directa y reportes de desempeño	jul-27	dic-30	RRHH / Supervisión comercial	Informes internos	-	-	Supervisión interna por jefes de área.
Medir mejora en productividad y retención del personal capacitado	ene-28	dic-30	RRHH / Dirección	Indicadores de gestión	-	-	Uso de indicadores internos pre/post capacitación.

Fuente: elaboración propia.

El personal capacitado alcanzará un total estimado de 120 personas por mes, incluyendo integrantes de las áreas de desarrollo, comercial, soporte y atención. Se medirá

la aplicación de contenidos en el puesto a través de supervisiones directas, así como la mejora en indicadores de productividad y la tasa de retención en los equipos capacitados.

Para la actividad “Diseñar plan de capacitación digital y tutoriales en formato audiovisual”, se asignó un presupuesto mensual de ARS 5.000.000 durante 4 meses, totalizando ARS 20.000.000. El desarrollo será realizado con recursos internos de Tarjeta Naranja, evitando contrataciones externas y garantizando coherencia institucional.

La distribución de recursos contempla:

- Bonificaciones únicas por proyecto:
- ARS 600.000 para un/a profesional senior del área de Recursos Humanos, responsable del diseño pedagógico del plan.
- ARS 400.000 para un/a diseñador/a gráfico/a del área de Comunicación, encargado/a de los materiales visuales y audiovisuales.
- Producción audiovisual interna:
- Se asignan ARS 3.400.000 mensuales, lo que permitirá cubrir:
  - Grabación y edición profesional de tutoriales
  - Musicalización, locución, subtítulo y animaciones
  - Ambientación y escenografía para escenarios de simulación digital
  - Tiempo técnico del personal de soporte y tecnología
- Supervisión pedagógica y control de calidad: ARS 600.000 mensuales para personal interno encargado de validar los contenidos y asegurar su adecuación a los objetivos formativos.
- Insumos gráficos y papelería interna: ARS 600.000 mensuales para materiales de uso operativo, elementos de almacenamiento digital, pendrives, organización de carpetas, etc.

Los manuales y guías de apoyo se entregarán en formato digital vía correo institucional, lo cual permite optimizar recursos, reducir tiempos de entrega y asegurar trazabilidad documental.

Para la actividad “Implementar jornadas de formación virtual y simuladores de uso”, se asigna un presupuesto mensual de ARS 10.000.000 durante 19 meses, totalizando ARS 190.000.000. Esta etapa tiene como objetivo acompañar la adopción operativa de la app *Naranja Pyme* mediante un programa de formación intensivo, asincrónico y sincrónico, orientado a personal de distintas áreas de Tarjeta Naranja.

El programa estará estructurado en torno a una plataforma LMS institucional, que permitirá alojar contenidos, monitorear avances individuales y ofrecer certificación interna. Además, se incorporarán simuladores interactivos que replican los procesos clave de la app, como el onboarding digital, operaciones comerciales, reportes y gestión de cobranzas.

La capacitación alcanzará a 120 trabajadores por mes, cada uno con 4 horas adicionales de formación, distribuidas en una hora semanal. Estas horas serán compensadas como horas extra, de acuerdo con las escalas del Convenio Colectivo de Trabajo 130/75 de Empleados de Comercio, cuya remuneración promedio ronda los ARS 6.500 por hora. Este concepto representa ARS 3.120.000 mensuales del total presupuestado.

El resto del presupuesto se destina al diseño y mantenimiento de los simuladores, al soporte técnico y operativo de la plataforma, y a la coordinación general de las acciones formativas, incluyendo seguimiento de cumplimiento, carga de reportes y comunicación con los equipos. También se prevé un bono compensatorio por conectividad o refrigerio institucional, dependiendo de si las jornadas se realizan en modalidad remota o presencial.

Para esta actividad "Evaluar desempeño individual" se asigna un presupuesto total de ARS 8.400.000, distribuidos en 42 meses (ARS 200.000 mensuales) entre julio de 2027 y julio de 2030. El objetivo es implementar un sistema de evaluación semestral que permita medir el desempeño del personal en relación con la app *Naranja Pyme* y los procesos digitalizados.

La acción será gestionada íntegramente con recursos internos, a través del área de Recursos Humanos, utilizando herramientas digitales disponibles en la organización (como formularios, intranet y sistema LMS). El monto asignado permitirá cubrir la dedicación parcial del equipo responsable del diseño, ejecución y análisis de cada ciclo de evaluación, sin recurrir a consultoras externas.

Para esta actividad Ajustar capacitaciones según resultados de las evaluaciones se asigna ARS 18.000.000, distribuido en 36 meses entre enero de 2028 y diciembre de 2030, con una asignación mensual de ARS 500.000. Esta etapa tiene como objetivo revisar, actualizar y ajustar los contenidos del plan de formación a partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño implementadas semestralmente.

La acción contempla tanto el diseño de nuevos módulos como la capacitación específica de aquellos colaboradores que no alcancen los objetivos establecidos, con el

fin de reducir brechas detectadas y reforzar conocimientos clave vinculados a la app Naranja Pyme y los procesos digitalizados.

La ejecución estará a cargo del equipo interno de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos, e incluirá tareas de revisión pedagógica, adecuación de contenidos, elaboración de nuevas actividades y acompañamiento personalizado según necesidad. El monto asignado permite cubrir la dedicación parcial y permanente del equipo responsable, manteniendo la mejora continua del sistema sin recurrir a recursos externos.

Las siguientes acciones del plan no implican asignación presupuestaria específica, ya que serán ejecutadas por personal interno de Tarjeta Naranja como parte de sus funciones habituales:

1. Realizar seguimiento en el puesto mediante supervisión directa y reportes de desempeño: Esta actividad estará a cargo de los jefes de equipo y supervisores comerciales, quienes ya realizan tareas de control operativo. Se integrará a sus responsabilidades regulares, utilizando herramientas internas como reportes digitales, formularios y reuniones breves de feedback.

2. Medir mejora en productividad y retención del personal capacitado: Será gestionada por el área de Dirección y Recursos Humanos, a partir de los indicadores de gestión ya disponibles (como tasas de rotación, productividad por unidad, cumplimiento de KPIs y registros internos de desempeño). No se requieren herramientas nuevas ni contrataciones externas.

### **Diagrama de GANTT**

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt que representa gráficamente la planificación temporal de los planes de acción anteriormente detallados. El cronograma abarca desde enero de 2026 hasta diciembre de 2030, cumpliendo con el horizonte de 5 años recomendado por la docente. Se utiliza un esquema progresivo que inicia con el diseño y testeado del producto, seguido por la captación de nuevos clientes y el fortalecimiento de capacidades internas.



## Presupuesto

**Tabla 4. Presupuesto**

Concepto	Tipo de medida	Unidad	Cantidad	Valor	Total del proyecto	Observaciones
<b>Plan de acción 1</b>						
Diseñar campaña de marketing digital geolocalizada para captar micropymes.	Tercerizado	Proyecto	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	Costo estimado agencia
Ejecutar campaña en redes sociales con testimonios de comerciantes reales.	Sueldo	Mes	35	\$ 800.000	\$ 28.000.000	Incluye pauta paga en Meta Ads y Google Ads.
Diseñar y distribuir materiales promocionales en ferias, mutuales y cámaras de comercio.	Sueldo	Mes	13	\$ 1.200.000	\$ 15.600.000	Gastos de impresión y distribución en eventos.
Diseñar y aplicar encuestas post-uso sobre la experiencia de la app “Naranja Pyme”	Sueldo	Mes	44	\$ 300.000	\$ 13.200.000	Herramienta de encuestas digital tipo SurveyMonkey.
Medir y analizar KPIs de satisfacción: promedio general, NPS, tasa de respuesta y % de reclamos resueltos en primer contacto	Sueldo	Mes	43	\$ 1.000.000	\$ 43.000.000	Costos de analítica de datos y gestión de dashboard.
<b>Plan de acción 2</b>						
Diseñar prototipo funcional de la app “Naranja Pyme”.	Tercerizado	Proyecto	1	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	Contratación de estudio UX/UI especializado.
Testear funcionalidad con grupos piloto en 3 provincias.	Sueldo	Mes	4	\$ 1.200.000	\$ 4.800.000	Costos de soporte técnico y viáticos.
Ajustar funciones clave: facturación, QR, reportes visuales.	Sueldo	Mes	4	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000	Iteraciones sobre backend y análisis de datos.
Lanzar la app al mercado en versión estable.	Sueldo	Mes	4	\$ 1.000.000	\$ 4.000.000	Publicación y pruebas finales.
Monitorear indicadores de uso y satisfacción en tiempo real.	Sueldo	Mes	44	\$ 400.000	\$17.600.000	Desarrollo de tablero BI e integración de métricas.
Digitalizar procesos clave: onboarding, cobranzas y scoring crediticio	Licencias	Mes	22	\$ 700.000	\$ 15.400.000	Infraestructura cloud y licencias IA.
Medir impacto de la digitalización: tasa de automatización, tiempos de respuesta, % de decisiones por IA	Sueldo	Mes	42	\$ 1.100.000	\$ 46.200.000	Evaluaciones semestrales, consultoría externa.
<b>Plan de acción 3</b>						
Diseñar plan de capacitación digital y tutoriales en formato audiovisual.	Sueldo	Mes	4	\$ 5.000.000	\$ 20.000.000	Producción de contenido audiovisual.

Implementar jornadas de formación virtual y simuladores de uso.	Sueldo	Mes	19	\$ 10.000.000	\$ 190.000.000	Plataforma LMS + simuladores.
Evaluar desempeño individual semestralmente.	Sueldo	Mes	42	\$ 200.000	\$ 8.400.000	Consultoría externa y herramientas de evaluación.
Ajustar capacitaciones según resultados de las evaluaciones.	Sueldo	Mes	36	\$ 500.000	\$ 18.000.000	Diseño de nuevos módulos.
<b>TOTAL PLANES DE ACCIÓN</b>	-	-	-	-	\$ 519.900.00	-

Fuente: elaboración propia

### **Análisis financiero**

Una vez elaborado el presupuesto detallado para la ejecución del proyecto “Naranja Pyme”, se procedió a estimar los indicadores financieros con el fin de evaluar la viabilidad económica y la rentabilidad esperada de la propuesta.

El cálculo del flujo de fondos proyectado se realizó en un horizonte temporal de cinco años (2026–2030), en correspondencia con el cronograma de implementación de los planes de acción y con los objetivos estratégicos previamente definidos. Este análisis contempla la totalidad de los costos involucrados en la inversión inicial, el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha y la estimación de ingresos crecientes a partir del año 2027, en función del aumento proyectado del margen de utilidad del 10 % hacia fines de 2030.

Para ello, se construyó un flujo de caja anual, incorporando la evolución de ingresos, costos variables y costos fijos, así como los desembolsos asociados a la digitalización de procesos, las campañas de marketing territorial y la capacitación del personal. Los valores de referencia para la inversión inicial y los costos operativos fueron extraídos de la **Tabla 4 “Presupuesto”** de esta tesis.

A su vez, la tasa de descuento aplicada para el análisis se calculó a partir del modelo CAPM, considerando el costo de capital promedio ponderado (WACC), ajustado por el riesgo país y la inflación proyectada. Finalmente, se estimaron los indicadores clásicos de evaluación financiera: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Retorno sobre la Inversión (ROI).

De este modo, el análisis financiero permite fundamentar la conveniencia del proyecto desde una perspectiva económica, más allá de su alineación estratégica y su impacto en términos de inclusión financiera y digitalización.

**Tabla 5. Flujo de Caja**

Concepto	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 1.626.856.940	\$ 1.889.542.634	\$ 2.154.767.741	\$ 2.466.726.704	\$ 2.681.117.369
Costos		\$ 795.013.647	\$ 806.685.012	\$ 739.839.610	\$ 745.362.061	\$ 759.710.647
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 831.843.293</b>	<b>\$ 1.082.857.622</b>	<b>\$ 1.414.928.130</b>	<b>\$ 1.721.364.644</b>	<b>\$ 1.921.406.722</b>
Otros Resultados		-629.819.297	-692.801.226	-733.537.939	-758.918.351	-774.400.286
Imp Ganancias		-\$ 70.708.399	-\$ 136.519.738	-\$ 238.486.567	-\$ 336.856.202	-\$ 401.452.253
Utilidad después de Imp. Ganancias		\$ 131.315.597	\$ 253.536.657	\$ 442.903.625	\$ 625.590.090	\$ 745.554.184
Inversión Inicial	-\$ 211.300.000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 211.300.000</b>	<b>\$ 131.315.597</b>	<b>\$ 253.536.657</b>	<b>\$ 442.903.625</b>	<b>\$ 625.590.090</b>	<b>\$ 745.554.184</b>

<b>VAN</b>	\$ 508.587.937
<b>TIR</b>	113%
<b>ROI</b>	198%

Fuente: elaboración propia.

Una vez elaborado el presupuesto del proyecto y desarrollado el flujo de fondos, se procedió al cálculo de los indicadores financieros con el fin de evaluar la viabilidad económica de la propuesta. Los resultados obtenidos evidencian un panorama altamente favorable para la implementación del nuevo producto digital “Naranja Pyme”.

En primer lugar, el Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$508.587.937, lo que indica que el valor presente de los flujos de fondos proyectados supera ampliamente la inversión inicial. Este excedente, expresado en términos actuales, demuestra la recuperación del capital invertido y la generación de utilidades netas para la empresa. Un VAN positivo como el obtenido es un criterio clave para aprobar la viabilidad de un proyecto.

En segundo lugar, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto alcanza el 113 % anual, superando con holgura la tasa máxima exigida por el inversionista tomada por el plazo fijo según Banco Nación 30%. Este resultado implica que, por cada peso invertido, se espera un retorno del 113% anual, consolidando el atractivo financiero del proyecto y validando su conveniencia desde el punto de vista de la rentabilidad.

Asimismo, el Retorno sobre la Inversión (ROI) se estima en un 198 %, lo que implica que por cada peso invertido se genera un beneficio adicional de \$1,98. Este indicador sintetiza la eficiencia económica del proyecto y refuerza la recomendación de avanzar con su implementación.

En conjunto, el análisis de estos tres indicadores financieros permite concluir que el desarrollo e implementación del producto digital “Naranja Pyme” constituye una iniciativa rentable y financieramente sustentable para Tarjeta Naranja S.A. La magnitud del VAN, la elevada TIR y el robusto ROI respaldan la toma de decisiones estratégicas orientadas a su puesta en marcha (ver cálculos detallados en Anexo 5).

Cabe señalar que la discrepancia favorable entre ingresos proyectados y costos asociados se explica, en parte, por la aplicación de metodologías ágiles de desarrollo. Este enfoque permite reducir los desembolsos iniciales mediante la implementación iterativa de un Producto Mínimo Viable (MVP), que evoluciona con base en la retroalimentación de los usuarios reales. Al evitar grandes inversiones iniciales y priorizar mejoras incrementales, se logra una gestión eficiente de los recursos y un control estricto de los costos operativos.

Por otra parte, la sólida posición institucional y comercial de Tarjeta Naranja S.A. brinda al proyecto una ventaja competitiva significativa. Como empresa consolidada en el mercado financiero argentino, la compañía cuenta con una amplia base de usuarios y canales de distribución ya establecidos, lo que permite acelerar la adopción del nuevo producto y generar ingresos tempranos.

En síntesis, el modelo ágil de desarrollo, sumado a la fortaleza organizacional de Tarjeta Naranja S.A., permite capitalizar oportunidades de negocio de manera eficiente, optimizar los recursos disponibles y asegurar una rápida inserción del producto en el mercado objetivo. Por lo tanto, se recomienda la implementación del proyecto “Naranja Pyme” como una decisión estratégica que contribuirá a mejorar el margen de utilidad y a consolidar la presencia de la empresa en el segmento de micropymes del interior del país.

## Conclusiones y Recomendaciones

La planificación estratégica desarrollada en el presente trabajo evidencia que el proyecto de creación e implementación de “Naranja Pyme” —un producto digital orientado a micropymes del interior del país— representa una iniciativa viable, rentable y alineada con los objetivos de crecimiento y diversificación de Tarjeta Naranja S.A. El diseño de esta propuesta permite aprovechar oportunidades reales en un segmento históricamente desatendido, contribuyendo al incremento progresivo del margen de utilidad y a la consolidación de una propuesta de valor diferenciada en servicios financieros digitales.

Desde una perspectiva estratégica, el proyecto no solo responde a la necesidad de ampliar la cartera de productos, sino que además fortalece la posición de la empresa frente a un entorno competitivo dinámico. Mediante la integración de nuevas tecnologías, la digitalización de procesos críticos y la mejora en la atención al cliente, “Naranja Pyme” impulsa la eficiencia operativa y permite a la empresa posicionarse como referente en la atención a pequeñas unidades productivas en regiones del país con menor penetración de servicios financieros digitales.

Los resultados del análisis financiero respaldan con solidez la decisión de implementación. El proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) de \$508.587.937, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 113 % y un Retorno sobre la Inversión (ROI) del 198 %, lo que indica que el emprendimiento no solo recupera su inversión inicial, sino que también genera un rendimiento atractivo en términos económicos. Esta rentabilidad proyectada es coherente con los objetivos planteados y reafirma la viabilidad del proyecto desde el punto de vista financiero.

El objetivo general de este proyecto consistía en alcanzar un incremento del 10 % en el margen de utilidad de Tarjeta Naranja S.A. hacia el año 2030. De acuerdo con las proyecciones realizadas, la rentabilidad estimada para ese año asciende al 27,81 %, frente a una base del 15,48 % en 2025. Esto representa un incremento efectivo de 12,33%, lo que implica que se superó en 2,33% la meta originalmente establecida.

No obstante, se destaca que el verdadero éxito de “Naranja Pyme” se medirá una vez que el producto esté efectivamente disponible en el mercado y logre aceptación entre los usuarios. Por ello, se recomienda mantener un enfoque de implementación gradual, guiado por metodologías ágiles, que permita incorporar mejoras a partir de la retroalimentación de los primeros usuarios y ajustar el producto a las necesidades reales

del público objetivo. Este enfoque permitirá controlar riesgos, optimizar recursos y acelerar el proceso de aprendizaje organizacional.

Asimismo, se enfatiza la necesidad de sostener un seguimiento riguroso del contexto macroeconómico, especialmente en lo relativo a tasas de interés, inflación e impacto tributario, ya que estos factores podrían modificar los supuestos financieros utilizados en la presente planificación. Se recomienda revisar periódicamente los escenarios financieros para asegurar su actualización y relevancia en función de la evolución del entorno.

Para finalizar, “Naranja Pyme” representa una oportunidad estratégica para Tarjeta Naranja S.A. no solo por su potencial de rentabilidad, sino también por su capacidad para ampliar la base de clientes, mejorar la eficiencia operativa y posicionarse en un nicho de mercado con alta demanda insatisfecha. Se concluye, por tanto, que el proyecto cuenta con fundamentos sólidos para su implementación y se recomienda su ejecución conforme a la planificación presentada, promoviendo un modelo de gestión flexible, basado en la innovación, la escucha activa al cliente y la mejora continua.

## Anexos

### Anexo 1. Matriz FODA de la empresa Tarjeta Naranja S.A. Año 2020.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores organizacionales fuertemente recalcados</li> <li>• Volumén de ventas al contado y reducido plazo de cobro</li> <li>• Enfoque al crecimiento integral de colaboradores</li> <li>• Infraestructura adaptable a innovaciones tecnolog.</li> <li>• Gran cobertura de distribución física (sucursales)</li> <li>• Comercios amigos: ventas de marcas líderes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad en procedimientos internos de áreas</li> <li>• Escaso enfoque en segmentos de clientes de clase social media baja y baja</li> <li>• Pérdida de productividad</li> <li>• Desaprovechamiento de infraestructura y capacidades tecnológicas</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte relación con grandes entidades bancarias</li> <li>• Tendencia de consumo actual (digitalización)</li> <li>• Confinamiento y pandemia actual</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de potencial competencia (era digital)</li> <li>• Crecimiento del sector: productos sustitutos</li> <li>• Situación económica del país</li> <li>• Control de precios por parte del estado</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Anexo 2. Matriz BCG de la empresa Tarjeta Naranja S.A. Año 2020.

<b>ESTRELLA</b>	<b>INTERROGANTE</b>
TARJETA DE CRÉDITO (Naranja Online y App)	NARANJA X - SERVICIO POS PRÉSTAMOS FINANCIEROS SEGUROS Y ASISTENCIAS TIENDA NARANJA (Online) NARANJA VIAJES ENTRETENIMIENTO (HBO Go)
<b>VACA LECHERA</b>	<b>PERRO</b>
TARJETA DE CRÉDITO (Naranja Online y App)  ENTRETENIMIENTO (Movie club)	PRODUCTOS EDITORIALES
<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

### Anexo 3. Estado de Resultados Condensado Intermedio.

Períodos de seis y tres meses finalizados el 30 de junio de 2024 y 2023. Cifras expresadas en moneda homogénea al cierre del período, en miles de pesos.

	Notas	Acumulado		Trimestre	
		01.01.2024 30.06.2024	01.01.2023 30.06.2023	01.04.2024 30.06.2024	01.04.2023 30.06.2023
		En miles de pesos			
Ingresos por servicios	7	193.113.867	194.553.037	103.810.624	96.354.166
Egresos directos por servicios	8	(43.061.484)	(43.339.974)	(20.786.057)	(21.532.965)
<b>Ingresos netos por servicios</b>		<b>150.052.383</b>	<b>151.213.063</b>	<b>83.024.567</b>	<b>74.821.201</b>
Ingresos por financiación	9	363.217.972	371.753.655	185.344.324	179.229.001
Egresos por financiación	10	(141.222.218)	(230.065.457)	(50.775.725)	(117.422.573)
<b>Ingresos netos por financiación</b>		<b>221.995.754</b>	<b>141.688.198</b>	<b>134.568.599</b>	<b>61.806.428</b>
Resultado neto por inversiones transitorias	11	207.159.291	101.734.616	75.908.080	62.415.396
<b>Total de ingresos operativos</b>		<b>579.207.428</b>	<b>394.635.877</b>	<b>293.501.246</b>	<b>199.043.025</b>
Cargos por incobrabilidad	12	(86.030.512)	(55.618.581)	(49.710.928)	(26.368.123)
<b>Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad</b>		<b>493.176.916</b>	<b>339.017.296</b>	<b>243.790.318</b>	<b>172.674.902</b>
Gastos de personal	13	(67.253.466)	(64.469.454)	(33.682.513)	(33.083.239)
Impuestos y tasas	14	(74.110.919)	(69.571.087)	(37.364.316)	(35.037.604)
Gastos de publicidad	15	(4.093.021)	(1.442.432)	(2.466.608)	(993.788)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	16	(11.381.304)	(9.173.050)	(6.117.265)	(4.900.158)
Otros egresos operativos	17	(27.565.861)	(25.454.960)	(13.122.559)	(12.263.143)
<b>Total egresos operativos</b>		<b>(184.404.571)</b>	<b>(170.110.983)</b>	<b>(92.753.261)</b>	<b>(86.277.932)</b>
<b>Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades y del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda</b>		<b>308.772.345</b>	<b>168.906.313</b>	<b>151.037.057</b>	<b>86.396.970</b>
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	18	-	(230.037)	-	(112.218)
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda		(190.927.875)	(130.093.084)	(58.635.785)	(65.844.171)
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>		<b>117.844.470</b>	<b>38.583.192</b>	<b>92.401.272</b>	<b>20.440.581</b>
Impuesto a las ganancias	19	(33.436.004)	(15.566.705)	(30.570.150)	(10.516.879)
<b>Resultado neto del período</b>		<b>84.408.466</b>	<b>23.016.487</b>	<b>61.831.122</b>	<b>9.923.702</b>
<b>Resultado por acción</b>					
Utilidad básica y diluida por acción		29.146,57	8.150,31	21.894,87	3.514,06

**Anexo 4. Estado de Situación Financiera Condensado Intermedio.**

Al 30 de junio de 2024 y 31 de diciembre de 2023. Cifras expresadas en moneda homogénea al cierre del período, en miles de pesos

	Nota	30.06.2024	31.12.2023		Nota	30.06.2024	31.12.2023
		En miles de pesos				En miles de pesos	
<b>ACTIVO</b>				<b>PASIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	20	68.259.850	46.129.552	Cuentas por pagar	28	1.045.196.514	942.961.267
Inversiones	21	227.275.103	236.979.593	Deudas bancarias y financieras	29	436.465.372	472.527.199
Créditos por servicios prestados	22	1.609.104.236	1.450.932.993	Remuneraciones y cargas sociales	30	19.692.367	21.486.201
Otros créditos	23	18.617.395	19.653.588	Cargas fiscales	31	47.836.267	46.559.080
Otros activos no financieros	24	9.642.056	3.427.598	Otros pasivos	32	1.277.804	3.477.133
				Impuesto a las ganancias a pagar	19	-	22.491.575
				Previsiones	33	1.081.853	1.318.446
<b>Total del Activo Corriente</b>		<b>1.932.898.640</b>	<b>1.757.123.324</b>	<b>Total del Pasivo Corriente</b>		<b>1.551.550.177</b>	<b>1.510.820.901</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Créditos por servicios prestados	22	15.235.006	9.519.609	Deudas bancarias y financieras	29	2.792.659	6.165.482
Inversiones	21	34.020.288	97.603.172	Otros pasivos	32	1.999.273	2.038.812
Activo por impuesto diferido	19	19.417.507	49.205.246	Previsiones	33	2.118.896	2.582.282
Otros créditos	23	16.394	15.386				
Activos fijos	26	57.242.866	58.164.776				
Activos intangibles	27	13.249.413	14.756.540				
<b>Total del Activo No Corriente</b>		<b>139.181.474</b>	<b>229.264.729</b>	<b>Total del Pasivo No Corriente</b>		<b>6.910.828</b>	<b>10.786.576</b>
				<b>Total del Pasivo</b>		<b>1.558.461.005</b>	<b>1.521.607.477</b>
				<b>PATRIMONIO</b>		<b>513.619.109</b>	<b>464.780.576</b>
<b>Total del Activo</b>		<b>2.072.080.114</b>	<b>1.986.388.053</b>	<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>		<b>2.072.080.114</b>	<b>1.986.388.053</b>

### Anexo 5. Análisis Financiero

Archivo: Tarjeta Naranja - analisis financiero.xlsx

Drive: [https://drive.google.com/drive/folders/1WfezBVqXKX2coCwdHauW3XJFQKDjHn1V?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1WfezBVqXKX2coCwdHauW3XJFQKDjHn1V?usp=drive_link)

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Tarjeta Naranja S.A.					
	2026	2027	2028	2029	2030
<b>INGRESOS</b>					
Operativos netos	\$ 1.626.856.940	\$ 1.789.542.634	\$ 1.894.767.741	\$ 1.960.326.704	\$ 2.000.317.369
Plan de acción 1 - Tasa de satisfacción promedio >= 4 (escala 1	\$ -	\$ 100.000.000	\$ 200.000.000	\$ 300.000.000	\$ 400.000.000
Plan de acción 2 - Digitalización del 80 % de los procesos al 20	\$ -	\$ -	\$ 60.000.000	\$ 120.000.000	\$ 180.000.000
Plan de acción 3 - Capacitar al 100 % del personal (120 perso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 86.400.000	\$ 100.800.000
<b>TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS NETOS</b>	<b>\$ 1.626.856.940</b>	<b>\$ 1.889.542.634</b>	<b>\$ 2.154.767.741</b>	<b>\$ 2.466.726.704</b>	<b>\$ 2.681.117.369</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gastos de personal	\$ 221.850.951	\$ 244.036.046	\$ 258.385.366	\$ 267.325.499	\$ 272.778.940
Impuestos y tasas	\$ 219.884.791	\$ 241.873.270	\$ 256.095.418	\$ 264.956.320	\$ 270.361.429
Gastos de publicidad	\$ 13.501.767	\$ 14.851.943	\$ 15.725.238	\$ 16.269.331	\$ 16.601.225
Depreciación de activos fijos y amortización de intangibles	\$ 37.543.836	\$ 41.298.220	\$ 43.726.555	\$ 45.239.494	\$ 46.162.380
Otros egresos operativos	\$ 90.932.302	\$ 100.025.532	\$ 105.907.033	\$ 109.571.417	\$ 111.806.674
Plan de acción 1 - Tasa de satisfacción promedio >= 4 (escala 1	\$ 25.300.000	\$ 22.600.000	\$ 25.200.000	\$ 15.600.000	\$ 15.600.000
Plan de acción 2 - Digitalización del 80 % de los procesos al 20	\$ 96.000.000	\$ 20.800.000	\$ 26.400.000	\$ 18.000.000	\$ 18.000.000
Plan de acción 3 - Capacitar al 100 % del personal (120 perso	\$ 90.000.000	\$ 121.200.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000	\$ 8.400.000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 795.013.647</b>	<b>\$ 806.685.012</b>	<b>\$ 739.839.610</b>	<b>\$ 745.362.061</b>	<b>\$ 759.710.647</b>
<b>RESULTADO NETO ANTES DE INVERSIONES Y OTROS</b>	<b>\$ 831.843.293</b>	<b>\$ 1.082.857.622</b>	<b>\$ 1.414.928.130</b>	<b>\$ 1.721.364.644</b>	<b>\$ 1.921.406.722</b>
<b>OTROS RESULTADOS</b>	<b>-\$ 629.819.297</b>	<b>-\$ 692.801.226</b>	<b>-\$ 733.537.939</b>	<b>-\$ 758.918.351</b>	<b>-\$ 774.400.286</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 202.023.996</b>	<b>\$ 390.056.396</b>	<b>\$ 681.390.192</b>	<b>\$ 962.446.292</b>	<b>\$ 1.147.006.437</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>-\$ 70.708.399</b>	<b>-\$ 136.519.738</b>	<b>-\$ 238.486.567</b>	<b>-\$ 336.856.202</b>	<b>-\$ 401.452.253</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 131.315.597</b>	<b>\$ 253.536.657</b>	<b>\$ 442.903.625</b>	<b>\$ 625.590.090</b>	<b>\$ 745.554.184</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD (%)</b>	<b>8,1</b>	<b>13,4</b>	<b>20,6</b>	<b>25,4</b>	<b>27,8</b>

<b>Plan de Acción 1</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Diseñar campaña de marketing digital geolocalizada para captar micropymes.	\$ 4.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ejecutar campaña en redes sociales con testimonios de comerciantes reales.	\$ 8.800.000	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000	\$ 0	\$ 0
Diseñar y distribuir materiales promocionales en ferias, mutuales y cárnicas de comercio.	\$ 12.000.000	\$ 3.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Diseñar y aplicar encuestas post-uso sobre la experiencia de la app "Naranja Pyre".	\$ 0	\$ 2.400.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Medir y analizar KPIs de satisfacción: promedio general NPS, tasa de respuesta y % de reclamos resueltos en primer contacto.	\$ 0	\$ 7.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 25.300.000</b>	<b>\$ 22.600.000</b>	<b>\$ 25.200.000</b>	<b>\$ 15.600.000</b>	<b>\$ 15.600.000</b>
<b>Plan de Acción 2</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Diseñar prototipo funcional de la app "Naranja Pyre".	\$ 40.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Testear funcionalidad con grupos piloto en 3 provincias.	\$ 48.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ajustar funciones clave: facturación, QR, reportes visuales.	\$ 8.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Lanzar la app al mercado en versión estable.	\$ 0	\$ 4.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Monitorear indicadores de uso y satisfacción en tiempo real.	\$ 0	\$ 3.200.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000
Digitalizar procesos clave: onboarding, cobranzas y scoring crédito.	\$ 0	\$ 7.000.000	\$ 8.400.000	\$ 0	\$ 0
Medir impacto de la digitalización: tasa de automatización, tiempos de respuesta, % de decisiones por IA.	\$ 0	\$ 6.600.000	\$ 13.200.000	\$ 13.200.000	\$ 13.200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 96.000.000</b>	<b>\$ 20.800.000</b>	<b>\$ 26.400.000</b>	<b>\$ 18.000.000</b>	<b>\$ 18.000.000</b>
<b>Plan de Acción 3</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Diseñar plan de capacitación digital y tutoriales en formato audiovisual.	\$ 20.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Implementar jornadas de formación virtual y simuladores de uso.	\$ 70.000.000	\$ 120.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Evaluar desempeño individual semestralmente.	\$ 0	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Ajustar capacitaciones según resultados de las evaluaciones.	\$ 0	\$ 0	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
<b>Total</b>	<b>\$ 90.000.000</b>	<b>\$ 121.200.000</b>	<b>\$ 8.400.000</b>	<b>\$ 8.400.000</b>	<b>\$ 8.400.000</b>
<b>TOTAL PLANES</b>	<b>\$ 211.300.000</b>	<b>\$ 164.600.000</b>	<b>\$ 60.000.000</b>	<b>\$ 42.000.000</b>	<b>\$ 42.000.000</b>

### Bibliografía

- Ámbito. (2025, 25 de junio). *Dólar MEP hoy: Cotización y evolución del tipo de cambio*. Recuperado de <https://www.ambito.com>
- Abadovsky, M., & Orlando, E. (2024). Operaciones financieras en contextos inflacionarios: Efectos de la indexación en los sistemas de préstamos. *Cuadernos de Investigación Serie Administración*, 6, 67–81. Disponible en <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/administracion/article/view/5790>
- Alonso, R. (2022). El nuevo consumidor digital y su relación con los servicios financieros. *Revista Latinoamericana de Administración*, 58(2), 44–61.
- Álvarez, R. (2020). Riesgo político y comportamiento del mercado financiero: Argentina 2019. *Revista de Economía y Finanzas*, 12(2), 45–63.
- Ansoff, H. I. (1997). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.ª ed.). Pearson Educación.
- Arnaudo, J., & Lucero, P. (2023). Transformación digital y fintechs en América Latina: Una perspectiva estratégica. *Revista Iberoamericana de Tecnología y Sociedad*, 11(1), 23–39.
- Baigorri, J., & Leiro, M. (2023). Innovación tecnológica y nuevos entrantes en el sistema financiero argentino. *Estudios de Economía Aplicada*, 41(3), 134–150.
- Balaguer, A. (2018). *Toma de decisiones en la empresa: una visión estratégica*. Editorial Académica Española.
- Barrera, D. (2021). Dependencia tecnológica en el sector financiero: riesgos y oportunidades. *Revista de Ciencias Empresariales*, 19(1), 73–85.

- Basualdo, E., & Gaggero, J. (2021). El préstamo stand by de 2018: Fuga de capitales y dependencia. *Voces en el Fénix*. <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/el-prestamo-stand-by-de-2018-fuga-de-capitales-y-dependencia>
- Bateman T.; Snell. S. (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo*. México: MacGraw Hill, 6ª Edición.
- BCRA. (2020). *Informe sobre sistemas de pagos minoristas*. Banco Central de la República Argentina.
- BCRA. (2021). *Informe de estabilidad financiera*. Banco Central de la República Argentina.
- Beccaria, A. (2021). Seguridad jurídica e inversiones: Un análisis desde el derecho económico argentino. *Revista de Derecho Público*, 25(1), 45–63.
- Berlinski, J., & Schleser, M. (2022). *Inversión pública y crecimiento económico: El desafío estructural argentino*. Fundación Argentina para el Desarrollo Económico.
- Bertoldi, M., & Heymann, D. (2020). Dolarización de carteras y expectativas en economías inestables. *Estudios Económicos*, 38(75), 89–112.
- Blandez Ricalde, R. (2014). *Planeación estratégica y análisis financiero en las organizaciones*. Universidad Veracruzana.
- Brightscout. (2025). *How to manage your budget when building an app*. Recuperado de <https://www.brightscout.com/insight/how-to-manage-your-budget-when-building-an-app>
- C5Imprenta. (2025). *Volantes oferta x 5.000 unidades*. Recuperado de <https://c5imprensa.com.ar/product/volantes-oferta-x-5000/>
- CAF (2020). *Desigualdades y políticas públicas en América Latina*. Corporación Andina de Fomento.

- Carballo, I. E. (2020). Tecnologías Financieras: oportunidades y desafíos de las Fintech para la regulación, la educación y la inclusión financiera. *Revista CIES Escolme*, 11(2), 247–276. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/308>
- Castro, A., & Romano, L. (2021). Transformaciones digitales y comportamiento del consumidor financiero en Argentina. *Revista de Ciencias Económicas*, 39(2), 112–131.
- CELS. (2019). *Derechos humanos en Argentina: Informe anual 2019*. Centro de Estudios Legales y Sociales.
- CEPAL. (2019). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2019: La nueva coyuntura y los desafíos estructurales*. Naciones Unidas.
- CEPAL. (2020). *Impacto de la COVID-19 en la digitalización en América Latina*. Naciones Unidas.
- CEPAL. (2020). *Panorama Social de América Latina 2020*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración: teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.
- CNV. (2021). *Panorama de innovación financiera en Argentina*. Comisión Nacional de Valores.
- Damill, M., Frenkel, R., & Rapetti, M. (2021). Política macroeconómica y vulnerabilidad externa: Argentina 2015–2020. *Desarrollo Económico*, 61(240), 3–32.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. Washington, DC: World Bank.
- DesignRush. (2025). *Top Argentina UX/UI design agencies*. Recuperado de <https://www.designrush.com/agency/ui-ux-design/ar>

- Eyzaguirre, H., & Tuesta, D. (2019). *Servicios financieros digitales: inclusión, riesgos y regulaciones*. BBVA Research.
- Fernández, M., & D'Andrea, S. (2020). Competencia e innovación en medios de pago. *Revista de Administración y Negocios*, 35(2), 92–108.
- Filgueira, F. (2021). Estados en tensión: Eficacia, legitimidad y gobernabilidad democrática en América Latina. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 30(2), 89–114.
- FMI (2019). *Acuerdo Stand-by con Argentina: Informe técnico*. Fondo Monetario Internacional.
- Fundación Mediterránea. (2021). El impacto del COVID-19 sobre el uso de servicios digitales en Argentina. *Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL)*.
- Gallardo, L., & Ruiz, C. (2023). Proveedores tecnológicos en banca digital: alianzas y dependencia crítica. *Revista de Economía y Gestión*, 12(4), 45–62.
- Garrido, B. S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Mc Graw Hill International.
- Gómez, D., & Lértora, M. (2022). Digitalización y servicios financieros: Desafíos y oportunidades para la inclusión. *Revista Latinoamericana de Innovación y Tecnología*, 11(3), 45–61.
- Gómez, F., & Sánchez, A. (2020). Transformaciones del sector financiero en contextos inflacionarios. *Cuadernos de Economía Regional*, 7(3), 23–40.
- Gutiérrez, A., & Salas, R. (2022). Disrupción digital y nuevos modelos de negocio en el sistema financiero. *Economía y Tecnología*, 14(1), 13–31.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). En busca de la resiliencia. Harvard Business School Publishing Corporation. Obtenido de

[https://www.planning.com.co/bd/presentaciones/1003\\_En\\_busca\\_de\\_la\\_resilencia\\_Gary\\_Hamel\\_Liisa\\_Valikangas.pdf](https://www.planning.com.co/bd/presentaciones/1003_En_busca_de_la_resilencia_Gary_Hamel_Liisa_Valikangas.pdf)

Henderson, B. D., Friedman, J., & Peters, T. (2015). *Estrategias en tiempos turbulentos*. Harvard Business Press.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integrado* (9.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.

Hostinger. (2025). *Precios de marketing digital*. Recuperado de [https://www.hostinger.com/ar/tutoriales/precios-de-marketing-digital#Marketing\\_de\\_influencers](https://www.hostinger.com/ar/tutoriales/precios-de-marketing-digital#Marketing_de_influencers)

INDEC. (2020). Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INDEC. (2021). *Informe técnico. Evolución de la distribución del ingreso (EPH)*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Kulfas, M. (2020). *Los tres kirchnerismos: Una historia de la economía argentina, 2003–2019*. Siglo XXI Editores.

Lavagna, R. (2020). Revisión crítica de las políticas económicas 2015–2019. *Pensamiento Económico Argentino*, 5(1), 15–36.

López, J., & Molina, C. (2021). Experiencia del usuario en servicios digitales financieros. *Revista de Innovación y Competitividad*, 9(2), 55–74.

Lorenzana, R. (2023). *Indicadores financieros para la gestión de PyMEs*. Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Lozada, D. (2020). Fintechs y la evolución de los ecosistemas financieros integrados. *Revista Argentina de Economía y Negocios*, 8(1), 36–50.

- Luna González, J. (2014). *Administración estratégica y toma de decisiones*. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Lustig, N., & Pessino, C. (2020). Social spending and income redistribution in Argentina. *CEQ Working Paper Series*, 94.
- Mailchimp. (2025). *Social media marketing tools*. Recuperado de <https://mailchimp.com/es/solutions/social-media-marketing-tools/>
- Malamud, A. (2019). Política exterior sin política interna: El dilema argentino. *Nueva Sociedad*, 280, 24–35.
- Marques, M., & Porras, V. (2021). Competencia en servicios financieros digitales: implicancias estratégicas. *Journal of Digital Finance*, 5(3), 89–104.
- Martino, S. (2016). Efectos de la inflación en el análisis financiero: Análisis de un caso. *Escritos Contables y de Administración*, 7, 1–15. <https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/346>
- Mendoza Today. (2024, 16 de septiembre). *¿Cuánto cobra una agencia de marketing digital en Argentina?* Recuperado de <https://mendozatoday.com.ar/2024/09/16/cuanto-cobra-una-agencia-de-marketing-digital-en-argentina/>
- Microsoft Azure. (2025). *Azure Standard Support – USD 100 per month*. Recuperado de <https://azure.microsoft.com/en-us/support/plans/>
- Ministerio de Economía. (2020). *Informe económico COVID-19*. Gobierno de la Nación Argentina.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *El proceso estratégico*. México: Karen Bernhaut. Obtenido de [https://www.academia.edu/download/56759155/5PS\\_ESTRATEGIAMintzberg.pdf](https://www.academia.edu/download/56759155/5PS_ESTRATEGIAMintzberg.pdf)

- Neumann, F., & Logan, J. (1976). *Análisis estratégico de negocios*. Editorial Macmillan.
- O'Donnell, G. (2020). Democracia delegativa y crisis institucional. *Revista de Ciencia Política*, 40(2), 203–229.
- OCDE (2021). Digital Disruption in Banking and its Regulation. OECD Publishing.
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide.
- Ramírez Rojas, J. L. (2015). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Revista Innovación y Ciencia*, Universidad Veracruzana.
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Russell, R., & Tokatlian, J. G. (2021). Argentina en el sistema internacional: De la inserción pasiva a la ambición estratégica. *Revista SAAP*, 15(2), 9–31.
- Schorr, M. (2020). La estructura productiva argentina: Concentración y extranjerización. *Revista Realidad Económica*, 345, 67–92.
- Scheingart, D., & Cantero, A. (2022). La pobreza en agenda: Coyuntura, dinámicas estructurales y la centralidad del mercado de trabajo. *Voces en el Fénix*.  
<https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/la-pobreza-en-agenda-coyuntura-dinamicas-estructurales-y-la-centralidad-del-mercado-de-trabajo>
- SERSEO. (2025). *Servicios de marketing digital profesional*. Recuperado de <https://argentina.serseo.agency/tabla-tarifas-precios-servicios-marketing-digital-pymes/>

- Shiguango Vargas, G. (2015). El análisis financiero como herramienta de gestión en PyMEs: estudio de caso de Alimenhunt Cía. Ltda. *Revista UNESUM Ciencias*, 1(1), 102–113.
- Sosa, G., & Mariani, R. (2021). Nuevas formas de financiamiento y desafíos del crédito tradicional. *Revista Iberoamericana de Estudios Financieros*, 6(2), 41–58.
- SurveyMonkey. (2025). *Planes y precios de SurveyMonkey (Standard y Advantage)*. Recuperado de <https://www.surveymonkey.com/pricing/individual/>
- Svampa, M. (2020). *La transición ecológica es con justicia social*. Siglo XXI Editores.
- Tapia, J., & Cortés, P. (2022). La innovación como factor de competitividad en el sector fintech. *Cuadernos de Administración*, 39(3), 112–128.
- Teilur Talent. (2025). *BairesDev pricing: USD 50–99 per hour*. Recuperado de <https://www.teilurtenant.com/insights/bairesdev-pricing-how-much-does-it-cost-for-clients>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y caos*. México D.F: Mc Graw Hill Education.
- Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wpcontent/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-PeterafGamble-y-Strickland.pdf>
- Toala Zavala, C. F. (2023). Análisis financiero y su relevancia en la toma de decisiones gerenciales. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(2), 167–176.
- <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/671/763>
- Tokatlian, J. G. (2020). América Latina y el nuevo (des)orden global. *Foreign Affairs Latinoamérica*, 20(1), 15–22.

UNCTAD (2020). *COVID-19 and E-commerce: A Global Review*. United Nations Conference on Trade and Development.

Vázquez, L., & Michelini, R. (2020). Redes comerciales y fidelización en medios de pago digitales. *Revista de Marketing y Sociedad*, 10(1), 77–91.