

# Universidad Siglo 21



## **Propuesta de implementación del Cuadro Mando Integral a la empresa Tarjeta Naranja S.A con el objetivo de incrementar la rentabilidad.**

Nombre: Daiana Gisela Karuchek

DNI: 34.088.587

Legajo: VADM14630

Carrera: Licenciatura en Administración

Línea temática estratégica: Cuadro de Mando Integral

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación .....	4
Introducción a la Organización:.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Descripción de la Situación: .....	4
Análisis del contexto: estudio del macro y micro entorno: .....	6
Factor Político:.....	6
Factor Económico: .....	7
Factor Social y Factor Tecnológico: .....	7
Factor Legal: .....	7
Factor Ecológico: .....	8
<i>Las 5 fuerzas de Porter:</i> .....	8
Análisis interno de la organización: .....	10
Cadena de Valor: .....	10
<i>Análisis F.O.D.A:</i> .....	11
Análisis Específico: .....	15
Matriz BCG:.....	15
Marco Teórico: .....	16
Diagnóstico y Discusión: .....	18
Declaración del problema:.....	18
Justificación del Problema: .....	18
Conclusión diagnóstica:.....	19
Plan de implementación.....	20
Objetivo General:.....	20
Objetivos específicos:.....	20
Acciones específicas: .....	23
Conclusiones y Recomendaciones.....	30
Anexos .....	32
Anexo 1:.....	32
Anexo 2: .....	32
Anexo 3:.....	33
Anexo 5: flujo de caja.....	33
Bibliografía.....	35

## Índice de Tablas

Tabla 1. Organigrama Tarjeta Naranja S.A .....	6
Tabla 2. Análisis FODA .....	12
Tabla 3. Presupuesto implementación CMI.....	22
Tabla 4. Presupuesto modernización Sucursales .....	23
Tabla 5. Diagrama de Gantt.....	25
<i>Tabla 6. Mapa Estratégico .....</i>	<i>26</i>
Tabla 7. Perspectiva Financiera: Incremento en las ventas online .....	26
Tabla 8. Perspectiva Financiera: Índice rentabilidad de la empresa.....	27
Tabla 9. Perspectiva Financiera: Medición del ROI.....	27
Tabla 10. Perspectiva del cliente: Índice indicador de satisfacción del cliente NPS	27
Tabla 11. Perspectiva del cliente: Aumentar ventas de nuevos productos .....	27
Tabla 12. Perspectiva de Procesos Internos: conquistar nuevos clientes .....	27
Tabla 13. Perspectiva de procesos internos: resolución de quejas .....	28
Tabla 14. Perspectiva de procesos internos: calidad del servicio .....	28
Tabla 15. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: personal destinado a la atención al público.....	28
Tabla 16. Perspectiva de procesos internos y aprendizaje y crecimiento: Implementar nuevas sucursales del futuro. ....	28

## **Resumen**

El presente trabajo estudia a Tarjeta Naranja a través de diferentes herramientas para conocer el macro y micro entorno en el que se desenvuelve, como es la competencia del sector y como se halla posicionada en el mercado, dicha información servirá como base para determinar las perspectivas a tener en cuenta al implementar un cuadro de mando integral (CMI), a fin, de que los directivos obtengan una fotografía de la situación actual de la entidad y si están logrando el cumplimiento de los objetivos trazados.

Las herramientas de análisis, revelaron que la empresa es reconocida en el mercado, con presencia en todo el territorio nacional, es la tercera tarjeta del país y la segunda mejor empresa para trabajar; además, la industria financiera en la que se encuentra, se halla en alza, presentando una gran oportunidad de bancarizar a más de 5 millones de argentinos que no se encuentran en el sistema, ampliando así su cartera de clientes y aumentando sus ganancias.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Información, Gestión, Indicadores.

## **Abstract**

The current piece of work studies Tarjeta Naranja through different tools to get to know the macro and micro environment in which it works, how the competition in the sector is doing and how it places itself in the market. Such information will serve as the foundation to determine the perspectives to be taken into account to implement a balanced scorecard (BSC). In this way, the board of directors will get a photography of the current situation of the company and whether they are accomplishing the goals traced.

The analysis tools revealed that the company is well-known within the market, with good presence throughout the national territory. It is the third card in the country and the second best company to work for. What is more, the financial industry it finds itself in is on the rise, presenting a great opportunity for banking more than 5 million Argentines that are currently not within the system. That would result in the amplification of its portfolio of clients and making its profits higher.

Keywords: Balanced Scorecard, Information, Management, Indicators.

## Introducción

Tarjeta Naranja S.A, es una empresa crediticia, que nació en Córdoba en el año 1969, de la mano de David Ruda y Gerardo Asrin como Salto 96, como una tienda de indumentarias deportivas, con una amplia visión de incursionar el mercado financiero, es así, que al poco tiempo comenzaron a otorgar pequeños créditos a sus clientes, lo que los llevó luego en 1985 a incorporar la utilización de una tarjeta de compras.

El impulso emprendedor de sus fundadores los llevo a expandirse, y ese crecimiento vino acompañado en un principio de préstamos bancarios, para luego formar una alianza estratégica incorporando en 1995 al banco Galicia como accionista, proporcionando mayor crecimiento al negocio de las tarjetas de crédito y produciendo la expansión en todas las regiones del país, y ampliando así, la oferta de planes y beneficios.

Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con MasterCard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento.

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios inter conectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un directorio comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social; se inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador, al igual que celebraron el lanzamiento de Naranja X: la *fintech*, la que produjo una revolución en los negocios digitales.

En la actualidad, la organización está presente en todas las provincias del país con 238 sucursales de Naranja, además, ampliaron su cartera de negocio y brindan el servicio de seguros para autos, motos y viajes, como también el servicio de entretenimiento *HBO GO* y *Movieclub*, entre otros. Esta diversificación de productos les permitió expandirse y posicionarse en el mercado.

El presente estudio tiene como finalidad visualizar de forma global y parcial el estado de la empresa; detectando sus fortalezas y debilidades, determinando su posición y participación en el mercado, al igual que su estado económico financiero. Para ello se aplicará el estudio de casos y se utilizarán diferentes herramientas de estudio, como ser, PESTEL, FODA, cadena de valor y

5 fuerzas de Porter que darán a conocer el macro y micro entorno en que se desenvuelve la organización y el análisis interno de la misma.

Con la utilización de la herramienta PESTEL se obtendrá información respecto al entorno macroeconómico en el que se encuentra la compañía y como es influida por el mismo. Para el análisis microeconómico el estudio se valdrá de las 5 fuerzas de Porter, la cual indica como es la competencia en la industria, cantidad de competidores existentes y posibilidad de ingreso de nuevos competidores.

Con el objeto de estudiar los aspectos internos de la empresa, se recurre al análisis FODA y Cadena de Valor, exponiendo las fortalezas con que cuenta para hacer frente a las debilidades y aprovechar las oportunidades de mercado que se presenten y detectar las amenazas.

Con referencia al sector, se puede decir que en los últimos tiempos la industria ha tenido un crecimiento exponencial y a medida que pasa el tiempo la competencia crece considerablemente, por ello las compañías tienen el desafío de mejorar la competitividad de sus productos ofertados, haciendo necesario que las empresas realicen esfuerzos organizacionales para obtener una mayor participación en el mercado, mediante la diversificación de la cartera de productos con miras a incrementar la rentabilidad empresarial, siendo éste uno de los factores de mayor interés para los dueños y/o accionistas, ya que les permite garantizar el cumplimiento de las obligaciones adquiridas a corto y largo plazo. (Ciencia Unemi, 2016,).

Un estudio, develó que existe el desafío de bancarizar a la población no bancarizada, con el fin de incluirlos al ámbito financiero y minimizar el uso de efectivo, reemplazándolo por otros medios de pago y transacciones, ya que aproximadamente 5 millones de ciudadanos no poseen historial crediticio alguno o carecen de historial crediticio suficiente para generar un *score* de crédito. Es por ello, que es necesario encontrar una forma más accesible de obtener entrada a un crédito, siendo éste un mercado sin explotar con un potencial de grandes ganancias, (E. Delfau, 2020); potencial que deben aprovechar las financieras como Naranja.

Las evidencias y antecedentes expuestos hasta aquí, ponen de manifiesto que con la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), se tendrá una visión más completa de la organización, además, se podrá medir si se está cumpliendo lo establecido en la misión y visión desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 1996). Dichas perspectivas brindarán información acerca de si la empresa cuenta con las fortalezas necesarias para aprovechar esa oportunidad de mercado,

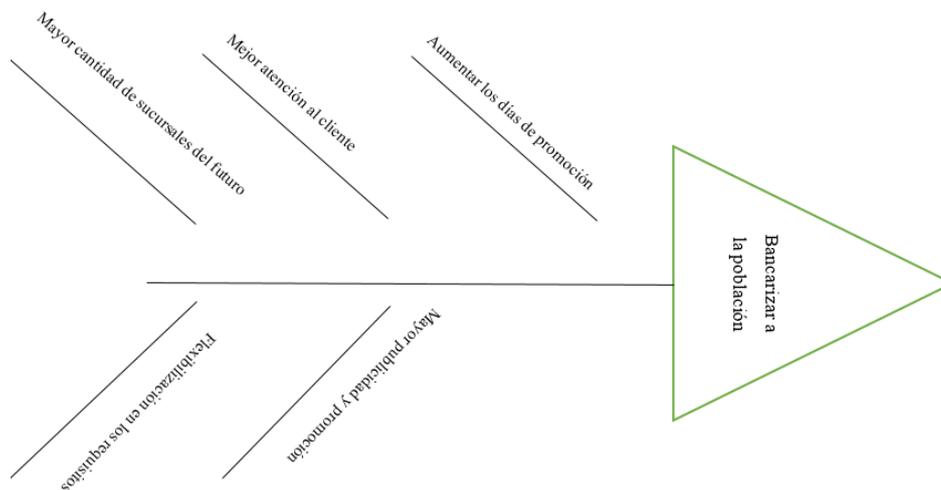
bancarizar a la población no bancarizada, brindando a las personas la posibilidad de acceder a una tarjeta de crédito con mínimos requisitos.

## Análisis de la situación

Como se mencionó en la introducción, la empresa Tarjeta Naranja S.A. se encuentra bien posicionada en el mercado con presencia a lo largo y ancho de Argentina, con una amplia cartera de productos, siendo las tarjetas de crédito, las más elegidas; contando actualmente con miles de usuarios, gracias a las alianzas estratégicas que ha realizado con los bancos. Además, la situación de pandemia propició al crecimiento de los clientes, ya que, debido al confinamiento, las personas se vieron obligadas a realizar sus compras de forma online, utilizando las tarjetas de crédito y débito como medio de pago (diario perfil 2021).

Asimismo, un estudio develó que existe el desafío de bancarizar a la población no bancarizada, lo que se traduce en una oportunidad de mercado para la compañía, ya que casi 5 millones de ciudadanos no posee historial crediticio. (E. Delfau, 2020). Es decir que Naranja debería enfocar sus estrategias y fortalezas en poder ganar esa parte del mercado, haciendo llegar sus productos y servicios a los ciudadanos no bancarizados.

### Diagrama de causa y Efecto:



Como se puede vislumbrar, a través del diagrama de causa y efecto, Naranja, si desea aprovechar esa oportunidad de mercado, debe realizar diversas estrategias como ser, aumentar los días de promoción, mejorar la atención al cliente, mediante la resolución de inquietudes de forma personalizada o en las sucursales del futuro, además, de aumentar la frecuencia y canales de publicidad y promoción, y flexibilizar los requisitos para obtención de tarjetas de crédito.

*Descripción de la Situación:*

*Como se nombró en el análisis de situación, Naranja tiene la oportunidad de incrementar sus ganancias captando mayor cantidad de usuarios de tarjetas de crédito.*

Es por ello, que a continuación se hará una descripción de la empresa y su entorno utilizando diferentes herramientas para medir sus capacidades y fortalezas. Luego de determinar el estado de la compañía, se procederá a la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI), para poder cumplir con la visión de Naranja en ser la empresa financiera más importante de Argentina, valiéndose de las cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 1996). Dichas perspectivas brindarán información acerca de si la empresa cuenta con las fortalezas necesarias para aprovechar esa oportunidad de mercado, bancarizar a la población no bancarizada, brindando a las personas la posibilidad de acceder a una tarjeta de crédito con mínimos requisitos.

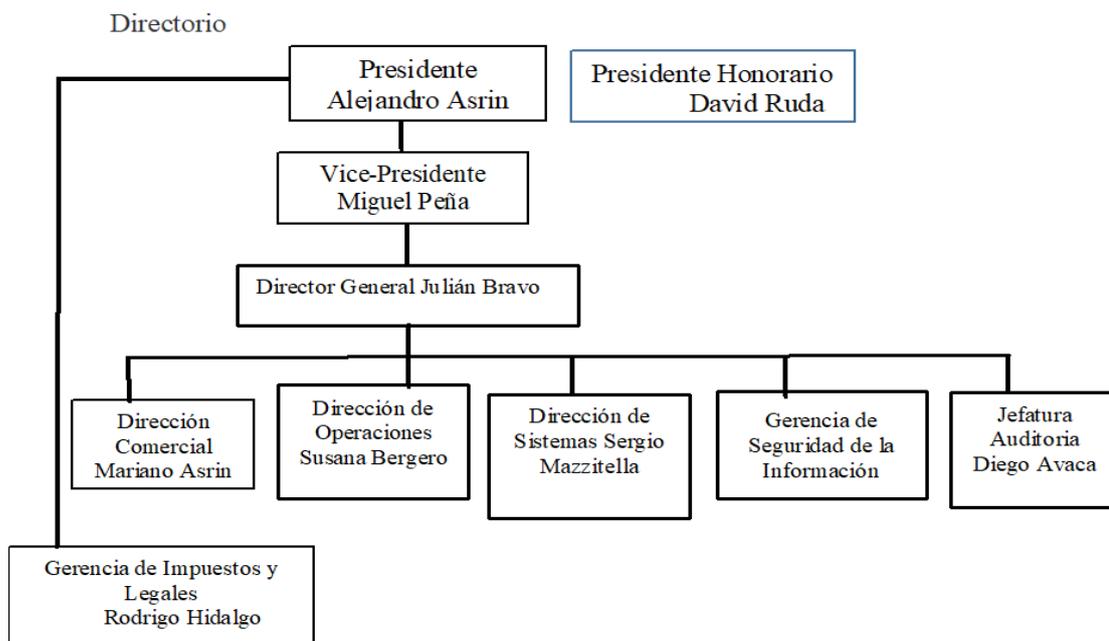
*Misión.* Generar experiencias únicas, a través de las innovaciones tecnológicas.

*Visión.* Ser la empresa de servicios financieros y no financieros más importante de la Argentina, valorada y respetada por sus *Stakeholders*.

*Propósito.* Facilitar con agrado y responsabilidad la vida de cada usuario.

*Valores:* todo el cometido se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a conservar sus valores históricos; como ser, la alegría en el trabajo, puertas abiertas, mejora continua y pirámide invertida.

Tabla 1. Organigrama Tarjeta Naranja S.A



Fuente: elaboración propia según (Tarjeta Naranja,2018)

*Análisis del contexto: estudio del macro y micro entorno:*

Para comprender el contexto Macroeconómico en el que interactúa Tarjeta Naranja se utilizara la herramienta P.E.S.T.E.L.; y para el estudio Microeconómico las 5 fuerzas de Porter

La herramienta P.E.S.T.E.L. colabora a identificar y analizar las fuerzas del macro entorno que pueden influir directamente en la empresa Tarjeta Naranja, mediante el estudio de los factores Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal, además, de describir el presente de la misma y hacia dónde se dirige.

*Factor Político:*

La realidad política-económica actual de la República Argentina al igual que el resto del mundo, se encuentra inestable por la aparición del COVID 19. En marzo del 2020 se tomaron medidas en Argentina respecto a la pandemia que azota al mundo entero; el gobierno se vio obligado a replantear ciertas políticas económica- financieras para subsanar la situación económica y social que se vive; una de las medidas adoptadas por el BCRA por decreto nacional,

fue mantener la tasa máxima para el financiamiento de saldos impagos de las tarjetas de crédito de hasta un 43% (BCRA, 2021). Dicha situación, si bien retrajo la economía, la empresa tarjeta naranja vive una situación diferente, ya que, debido al distanciamiento social y al cierre de locales comerciales, las compañías se vieron obligadas a utilizar los canales digitales para la venta, produciendo un incremento en las ventas online y el uso de tarjetas de crédito.

*Factor Económico:*

Como se describió en el párrafo precedente, el gobierno tomó medidas que debieron ser adoptadas por todas las compañías financieras emisoras de tarjetas de crédito, afectando los ingresos de las entidades, ya que la inflación supero ampliamente el porcentaje que las empresas podían aplicar a los saldos impagos de tarjetas de crédito según lo establecido por el BCRA. Al mismo tiempo, un informe (Perfil, 2020) manifestó que hubo un incremento interanual del 59,6% en la utilización de tarjetas de crédito; es decir, que ambas situaciones influyeron en la empresa Tarjeta Naranja. Si bien es cierto que, al no poder aplicar mayor interés a los saldos impagos de las tarjetas, la empresa sufrió una disminución en el margen de sus ganancias, el aumento del uso de este medio de financiación compenso en cierta forma esa pérdida.

*Factor Social y Factor Tecnológico:*

Con la aparición del COVID 19 y el confinamiento, la población fue modificando sus hábitos de consumo; provocando así un incremento en las compras *online* por no poder realizarlas de manera presencial, así lo confirma un estudio realizado por la cámara argentina de comercio electrónico (cace, 2021), además, las empresas debieron adoptar tecnologías de avanzada para acompañar este cambio, creando páginas *webs* e incorporando apps como *WhatsApp Business* para ofrecer sus productos y servicios en internet.

La compañía Tarjeta Naranja, ya cuenta con una plataforma digital y una App en la que ofrece el servicio de obtención de tarjetas de débito (Naranja X) y crédito, y el pago de resúmenes y gestión de inquietudes.

*Factor Legal:*

Respecto al factor legal, se puede decir que, con el aumento de la digitalización y la cantidad de usuarios, las compañías debieron buscar la forma de brindar mayor formalidad y seguridad a sus páginas (ciberseguridad); así, cuando realicen compras *online*, las personas se sintieran seguras a la hora de brindar datos personales y de sus tarjetas. Tarjeta Naranja cuenta

con políticas de privacidad de datos para sus usuarios y ciberseguridad (CDC) con el fin de proteger y evitar fugas de información de la empresa. (Naranja,2020)

#### *Factor Ecológico:*

En cuanto al factor ecológico, se puede decir que las entidades financieras no se hallan exentas al cuidado del medio ambiente. Si bien, no son empresas altamente contaminantes, realizan su contribución al cuidado del planeta, mediante el servicio de adhesión a la facturación electrónica, permitiendo a sus usuarios recibirla vía E-mail; además, toda la documentación que se firma cuando se adhieren nuevos colaboradores es digital. (Economía Sustentable, 2020)

Para el estudio del micro entorno de Tarjeta Naranja, se procederá a la utilización de la herramienta de las 5 fuerzas de Michael Porter.

#### *Las 5 fuerzas de Porter:*

Según Hill et.al (2009) el análisis sistemático de las fuerzas de Porter ayuda a los administradores a pensar de manera estratégica, además, es una forma muy sencilla de analizar el entorno competitivo de una empresa en su sector; ya que se trata de un modelo muy utilizado para el desarrollo de planes de negocio, permitiendo analizar de forma muy práctica cuan atractivo puede ser un sector para invertir en él o desarrollarse y cómo hacerlo para maximizar el valor de la compañía, mediante el análisis del poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la probabilidad del ingreso de nuevos competidores al sector, la cantidad de productos sustitutos y la competencia del sector.

La industria financiera en la que se desenvuelve Tarjeta Naranja, particularmente el mercado de tarjetas de crédito, cuenta con una vasta cantidad de competidores que ofrecen una amplia cantidad de productos y servicios; además, el consumismo en auge y el crecimiento acelerado de la tecnología, hace atractivo al sector, haciendo factible el ingreso de nuevos competidores a la industria.

En la actualidad existen diversos bancos que ofrecen este tipo de producto/servicio, como ser el Nación, Macro, Galicia, Patagonia, Credicoop, Santander Rio, Francés, por nombrar algunos y entidades financieras no bancarizadas como Corefin, además, el contexto de pandemia dio lugar a empresas como Mercado pago, Ualá y billeteras virtuales, quienes lograron crecer y consolidarse en el mercado. Por lo tanto, a mayor cantidad de competidores, mayor cantidad de

productos sustitutos, siendo algunos de ellos, créditos personales, plazo fijo, cuentas corrientes (chequeras) y tarjetas de débito y crédito (tarjetas *platinum*, *selecta*, *nativa*, *gold*, etc).

Por otra parte, los clientes (compradores) de la industria crediticia, se los podría clasificar en empleados públicos, en relación de dependencia, monotributistas, autónomos, jubilados, pensionados, etc., contando con un amplio abanico de productos a su disposición; por lo tanto, se puede decir, el nivel de negociación es altamente competitivo. Asimismo, otra gran categoría, son las personas no bancarizadas, que aún no se hallan registrado en el sistema financiero, imposibilitados en acceder a tarjetas de crédito, por lo que se sugiere, que Tarjeta Naranja debería apuntar sus esfuerzos a dicho público, ya que son pocas las empresas que ofrecen tarjetas de créditos con mínimos requisitos, siendo baja la competencia y el poder de negociación que podría contar el cliente.

De igual manera, los proveedores que interactúan en el sector, son numerosos y cuentan con presencia en cada una de las provincias de la República Argentina y en los principales municipios, por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es altamente competitivo. Naranja cuenta con sucursales en todo el país, al igual que los bancos Nación y Macro, quienes además de tarjetas de crédito y débito, ofrecen prestamos, plazos fijos y chequeras.

La competencia o rivalidad entre empresas que actúan en el mismo sector es alta, pero a pesar de ello, deciden formar alianzas, o bien, una forma de simbiosis o de colaboración, es decir, se apoyan en otros para poder operar y de hecho deben combinarse para poder funcionar. Del mismo modo, los distintos agentes que participan en la industria (comercios, operadoras móviles, instituciones financieras, compañías tecnológicas, etc) se necesitan unos a otros para poder prestar un servicio integral al usuario. Por ello, el desarrollo de nuevos métodos de pago, ha dado lugar al surgimiento de alianzas entre operadoras móviles, entidades financieras, compañías tecnológicas, y comerciantes, con el fin ofrecer opciones de pago más flexibles a los consumidores; un ejemplo puntual de ello, son las alianzas realizadas entre Tarjeta Naranja y los bancos. Con el Macro, para sacar al mercado Naranja Visa, con el Nación, Naranja *Mastercard* y con Santander Rio para sacar Naranja *American Express*, las tres empresas prefieren diversificar su cartera de producto y compartir participación de mercado, en lugar de pelear y perder parte importante de ella.

En síntesis, el análisis competitivo del sector según Porter, pone de manifiesto que el mismo es atractivo para invertir, si bien, cuenta con una vasta cantidad de competidores, tiene

mucho potencial para seguir creciendo, y presenta una oportunidad de atender las necesidades de la población no bancarizada, llevándolas a ingresar al sistema financiero mediante la obtención del plástico.

#### *Análisis interno de la organización:*

##### *Cadena de Valor:*

La cadena de valor es una herramienta de análisis interno que permite estudiar las principales actividades de una empresa, con el fin de describir cuáles de ellas generan un valor o ventaja competitiva en el producto final.

Tarjeta Naranja, dentro de su cadena de valor cuenta con logística interna, operaciones, marketing y ventas y servicio post venta que son las actividades primarias que le generan mayor margen de ganancia.

##### *Logística interna*

La empresa en su plataforma digital cuenta con la base de datos de todos sus clientes, permitiendo que accedan a su cuenta y realicen el seguimiento de sus movimientos, consumos, puntos quiero, plan Z, etc., los usuarios, pueden ver su acumulado en puntos Quiero y canjearlos por artículos de su interés, el plan Z es algo que los distingue de la competencia, ya que permite al cliente realizar el pago de la compra en la forma que más le convenga. Ambas actividades generan fidelidad con el cliente, contribuyendo así al margen de rentabilidad.

##### *Operaciones*

Tarjeta Naranja cuenta con 238 sucursales distribuidas en todo el país, de las cuales 8 fueron remodeladas para convertirlas en sucursales del futuro, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. Es decir, que éste eslabón de la cadena es valioso para los directivos, ya que él será el que determine la satisfacción del cliente y establecerá la preferencia por la compañía.

*Marketing y ventas:* La entidad realiza sus publicidades y promociones mediante su plataforma, la televisión, redes sociales, etc.

Los clientes pueden acceder a la plataforma y suscribirse a las diferentes promociones, canjear sus puntos Quiero, obteniendo así descuentos para determinadas compras o marcas. La

publicidad la realizan mayormente en la televisión y en las redes sociales, ofreciendo los productos y servicios con los que cuentan, los beneficios del plan Z y los Smartes, donde los días martes les permite acceder a descuentos exclusivos en comercios adheridos.

*Entre las actividades de soporte de la cadena de valor, la empresa se vale de recursos humanos y el desarrollo de tecnología.*

Tarjeta Naranja cuenta con un plantel de 3800 empleados/colaboradores(RRHH), quienes se centran en la atención al cliente con calidad y calidez, para brindar una experiencia satisfactoria y buscan de manera continua el desarrollar aplicativos como Tienda Naranja, Naranja Online y App Naranja mediante tecnologías de vanguardia para brindar soluciones a las inquietudes de los clientes y comercios adheridos.

### ***Análisis F.O.D.A:***

Según Ramírez (2017), uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, conocido como la herramienta FODA que es el acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que tiene como objetivo el identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas ante su competencia. Es la base de diagnóstico de un plan de negocios, ya que sistematiza la información de la empresa y su entorno, la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias.

Tabla 2. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Es la tercera tarjeta del mercado en el país.</li> <li>❖ Elegida como la segunda mejor empresa en el país para trabajar.</li> <li>❖ Certificación ISO.</li> <li>❖ Alianzas estratégicas con entidades financieras líderes en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Demora en responder las inquietudes de los usuarios,</li> <li>❖ Escasas sucursales de atención personalizada con respecto a la magnitud de usuarios.</li> <li>❖ Mayor demanda social por mejor servicio a menor costo.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incremento del mercado electrónico.</li> <li>❖ Facturación en moneda extranjera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Deficiencia en el respaldo financiero a nivel país</li> <li>❖ Amenazas cibernéticas.</li> </ul>

Fuente de elaboración propia.

En la tabla número 2 se pueden observar las fortalezas de las que se vale la organización para diferenciarse y mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores, aprovechando así, las oportunidades que se presenten en el mercado. Al mismo tiempo, se puede visualizar las debilidades que presenta la compañía y las amenazas que se hallan en el entorno.

*Fortalezas.*

- ❖ Tercera tarjeta del mercado en el país:

Es una empresa líder en brindar servicios financieros y no financieros. En 1995 el Banco Galicia se convirtió en accionista y favoreció la expansión hacia todo el país, realizó alianzas estratégicas con entidades financieras y paso a emitir Tarjeta Naranja, Naranja Visa, Naranja *Mastercard* y Naranja *American Express*, alcanzando un total de 9 millones de usuarios.

- ❖ Elegida como la segunda mejor empresa en el país para trabajar:

Según *Great Place To Work* la compañía fue posicionada con el segundo mejor lugar para el desempeño laboral, y el primer mejor lugar para trabajar para las mujeres en la Argentina en la categoría de más de 1000 empleados.

❖ Certificación ISO:

En abril de 2005, Tarjeta Naranja recibió de mano de los representantes de *Det Norske Veritas* certificando que los procesos de Atención en locales, a Clientes titulares y Comercios adheridos cumplen con las normas internacionales de calidad. Las nueve sucursales más importantes de Naranja fueron auditadas para lograr la certificación y garantizar la misma calidad de atención en todas las sucursales.

❖ Alianzas estratégicas con entidades financieras líderes en el mercado:

La organización en el año 1995 decide realizar una alianza estratégica con el Banco Galicia, el cual se transforma en un accionista y a partir de allí comienza una expansión en todas las regiones del país, ampliando la oferta de planes y beneficios para los titulares. Luego, entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo, lo que desencadena en más alianzas con *Mastercard* y *American Express*.

*Oportunidades:*

❖ Incremento del mercado electrónico:

Según un informe de economía digital (2021), Argentina registró en el 2020 el mayor crecimiento a nivel global de comercio electrónico, con un incremento anual de 79% en sus ventas en línea y una facturación diaria promedio de \$89,2 millones. Dicha información proporciona una oportunidad para agrandar su coparticipación de mercado, incrementando la cantidad de usuarios, diversificando su servicio para captar más clientes, y alcanzar así mayores ganancias.

❖ Facturación en moneda extranjera:

Los usuarios de Naranja, realizan compras a empresas del exterior como *Netflix*, *Amazon prime*, *HBOGO* y la facturación es en dólares, al igual que las contrataciones de viajes al extranjero, por lo tanto, se considera una oportunidad porque sin importar la inflación, la empresa

al facturar en moneda extranjera no pierde poder adquisitivo y se ve favorecida por el tipo de cambio.

*Debilidades:*

❖ *Demora en responder las inquietudes de los usuarios:*

En la página de Tarjeta Naranja se observa gran cantidad de reclamos en diversas plataformas digitales y redes sociales para atención al público sin respuestas inmediatas o a corto plazo, como así también quejas que hacen mención a números telefónicos destinados a los reclamos que no están funcionando.

❖ *Escasas sucursales de atención personalizadas con respecto a la magnitud de usuarios:*

Actualmente la compañía cuenta con 9.000.000 de usuarios y 238 sucursales de atención personalizada, es decir que cada una debería atender a un poco más de 37.000 clientes, por lo que se puede inferir que la atención personalizada está muy lejos de ser alcanzada.

❖ *Mayor demanda social por mejor servicio a menor costo:*

La demanda de los clientes, respecto a la calidad del servicio que desean obtener se ha incrementado notablemente en la actualidad, impulsados por los factores tecnológicos, sociales y el contexto de pandemia que favorecen cada vez más la exigencia del usuario, demandando mejores beneficios, respuestas inmediatas, calidad y eficiencia del producto/servicio brindado.

*Amenaza:*

❖ *Deficiencia en el respaldo financiero a nivel país:*

Argentina se encuentra en un contexto desafiante respecto a la inclusión financiera, tal es así, que cuenta con un coeficiente menor al de los principales países de América Latina, indicando la deficiencia en el respaldo financiero de los créditos representando apenas el 15% del PIB.

❖ *Amenazas cibernéticas:*

Tarjeta Naranja al igual que muchas compañías financieras se ven amenazadas por ataques cibernéticos maliciosos, más conocido como *phishing*; donde se hacen pasar por colaboradores de la organización, enviando un email, solicitando que actualicen datos e ingresen claves de la tarjeta de crédito para participar de una promoción o sorteo y mediante este engaño, con los datos del titular clonan las tarjetas.

#### *Análisis Específico:*

##### *Matriz BCG:*

Es una herramienta utilizada en marketing para aumentar el crecimiento dentro de una organización, identificando los productos más rentables para la empresa y a través de ello saber cuál es la mejor estrategia a aplicar. Consiste en un diagrama subdividido en cuatro cuadrantes y en cada uno de ellos ubicamos a los siguientes productos: estrella, un producto excelente que genera ganancias. Interrogantes, productos que son de bajo perfil con una demanda inestable. Vaca lechera, representa un producto que está generando mucho dinero, por lo que los dueños de la empresa pueden estar tranquilos. Perro, significa que el producto no es lo que se esperaba y puede generar pérdidas.

#### Análisis de la matriz de crecimiento y participación de Tarjeta Naranja S.A.:

- Producto interrogante: se identifica dentro de Tarjeta Naranja como productos del cuadrante a seguros y asistencias, venta digital de seguros de auto, motos y hogar, asistencia al viajero, entretenimiento y naranja viajes, considerándolos de bajo perfil y con una demanda poco significativa en relación a los demás productos ofrecidos por la empresa.
- Producto estrella: aquí se ubican Naranja X y Naranja Pos, por ser nuevos en el mercado y tener una buena aceptación de los usuarios.
- Producto vaca: dentro de él se encuentran, tarjeta de crédito Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express, por ser los productos que generan mayor ingreso a la empresa y poseen mayor participación en el mercado.
- Producto perro: aquí se encuentran los productos editoriales, revistas y libros infantiles por representar mayores costos que beneficios.

## Marco Teórico:

El siguiente apartado tiene como propósito exponer la teoría del Cuadro de Mando Integral (CMI) y el beneficio que reporta como herramienta de gestión según las ideas y reflexiones de diferentes autores.

### *Antecedentes:*

La teoría del Cuadro de Mando Integral, (CMI), fue presentado por primera vez en 1992, en un artículo para el *Harvard Business Review* por David Norton y Robert Kaplan, como herramienta de gestión con el fin de movilizar a las personas hacia el pleno cumplimiento de la misión de la organización, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos en la misma, hacia el logro de objetivos estratégicos de largo plazo; además, permite guiar el desempeño actual mediante la comprensión de los índices financieros, como apuntar al desempeño futuro de la organización mediante el análisis de los índices no financieros. Para ello se vale de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento, los mismos alineados a la visión y estrategia de la empresa. (Norton y Kaplan, 2000).

A continuación, se hará una pequeña síntesis de las perspectivas nombradas por Norton y Kaplan (2000). La perspectiva financiera hace referencia a la rentabilidad que posee la organización y la rapidez con la que se incrementan las ventas. La perspectiva del cliente, brinda información acerca de la segmentación del mercado que poseen, la satisfacción, la retención y la adquisición de nuevos clientes. La perspectiva de procesos internos establece, aquellos que son de vital importancia y a los que la institución debe prestarle atención y ser excelentes, brindando calidad a los clientes, lo cual se traduce en mayor rendimiento a los accionistas y, por último, la perspectiva de formación y crecimiento, que atiende a la infraestructura con la que debe contar la empresa para lograr la satisfacción de los clientes.

Al mismo tiempo, Fernández Alberto (2001), parte de la teoría de Norton y Kaplan, pero, se enfoca en los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de implementar el CMI. Asimismo, la herramienta proporciona una fotografía que permite examinar si se está llevando a cabo la estrategia de la organización, además, de enfocar la visión y priorizar los objetivos, tratando de resumirlos en los más convenientes para el cometido de la empresa.

Para su implementación, se debe realizar un mapa estratégico teniendo en cuenta las 4 perspectivas para determinar las zonas críticas. Los índices financieros nos muestran cómo se encuentra la organización en el corto plazo y los no financieros en el largo plazo delineando el futuro de la organización.

En virtud a la diferenciación que puede poseer la empresa y la selección de las estrategias para competir, Alberto menciona la clasificación dada por Kaplan y Norton, quienes las resumen en liderazgo de productos (excelencia en productos y servicios), relación con los clientes (capacidad de generar vínculos con los clientes) y excelencia operativa (productos a precio competitivo).

Norton y Kaplan, al igual que Fernández, identifican los elementos para la implementación del CMI y hacen referencia a la mejora que trajo al cuadro de mando, ya que el mismo, solamente tomaba como indicadores los índices financieros, es decir, aquello que son de interés a los accionistas. El CMI, en cambio, introduce los indicadores no financieros, considerados de utilidad para los directivos, ya que son los que crean valor en la compañía y poseen habilidad predictiva para el futuro.

A continuación, se exponen dos informes que revelan los beneficios que reportan a las organizaciones la aplicabilidad del CMI.

Según el diario digital de Madrid, el CMI es la herramienta preferida por las empresas para gestionar inteligencia empresarial. Parten de la teoría de Norton y Kaplan y apuntan a los beneficios que reporta en organizaciones de la actualidad, ya que cuentan con muchas divisiones y departamentos y son complejas de administrar, es por ello, que con la aplicación del CMI se logrará poseer información veraz y relevante para la toma de decisiones. (Madridpress.com, 2019)

Asimismo, un informe (El diario Ultima Hora, 2015) describe que miles de empresas trabajan día a día y toman decisiones respecto a su actividad económica sin tener en cuenta si las mismas aportan valor o no a la organización, es decir que destinan recursos a diversas actividades productivas que pueden no ser rentables. Además, sostienen que la implementación de un cuadro de mando integral, vendría a subsanar esas falencias, ya que la herramienta abarca a toda la institución y los indicadores presentan la situación real y a que sectores se debe prestar atención.

Con referencia a lo expuesto anteriormente, se puede inferir que se definen al CMI como una herramienta de gestión y que su implementación contribuye a la comunicación de la estrategia a todos los miembros de la organización, para que puedan entenderla y trabajar acorde a ella, mediante la confección de indicadores financieros que muestran la situación pasada de la compañía y la proyección hacia el futuro mediante la utilización de inductores no financieros.

Dentro de este marco, se tomará lo desarrollado por Fernández, ya que parte de la teoría de Norton y Kaplan que son los fundadores del cuadro de mando integral, pero, en relación a la aplicabilidad lo describe de una manera más sencilla y comprensible, utilizando el mapa

estratégico para definir la prioridad de los objetivos y así, poder seleccionar los indicadores pertinentes que llevaran a la organización al éxito.

## **Diagnóstico y Discusión:**

### *Declaración del problema:*

Las constantes transiciones económicas y el avance tecnológico, a obligado a las empresas financieras a adaptarse constantemente a los requerimientos que demanda el sector; debiendo contar con tecnología de vanguardia para hacer frente a las exigencias de los usuarios brindando un servicio de calidad.

El análisis FODA de Tarjeta Naranja reveló tener falencia en el área de atención al cliente.

La entidad en poco tiempo creció y se expandió a todo el país y los usuarios se incrementaron enormemente en el último período, con lo cual, los directivos decidieron invertir más recursos en infraestructuras y tecnologías de vanguardia, sin embargo, no han sido suficientes para lograr un nivel de excelencia, supliendo las constantes exigencias de sus usuarios, quienes requieren mejor calidad y eficiencia en el servicio brindado, tanto en las plataformas digitales como a través de las líneas directas de atención personalizada, donde efectúan consultas y/o reclamos de un servicio en particular.

Sabiendo que en el último tiempo se ha incrementado la cantidad de usuarios que se sumaron al uso de tarjetas de débito y crédito y en especial el año de pandemia, debido al confinamiento. En efecto, se ha convertido en una oportunidad de negocio, para aumentar la cuota de mercado.

Tarjeta Naranja está posicionada como la tercera compañía más elegida por los argentinos con 9 millones de usuarios, con sucursales en cada provincia, ofreciendo una amplia cartera de negocios con gran variedad de productos, pero, podría mejorar su posicionamiento, pasando a ser una de las primeras, ya que las exigencias para la solicitud de obtención de tarjetas de créditos y débito son menores que la de los bancos, es decir, que mayor cantidad de personas pueden acceder a ellas.

### *Justificación del Problema:*

El área de atención al cliente, se vio afectado por el crecimiento repentino que tuvo la organización; actualmente posee 9 millones de usuarios y cuentan con 238 sucursales, es decir que cada filial debe atender un poco más de 37 mil clientes, lo cual a primera impresión parece imposible, además se hace tedioso y complicado el poder atender las inquietudes de forma

eficiente y en un tiempo prudente. Por lo tanto, si la organización continúa de ésta forma, desatendiendo las consultas/reclamos de los clientes, o haciéndola de manera deficiente producirá un malestar en los mismos y desencadenará en la no recomendación de la compañía a futuros clientes, además de la posibilidad de preferir a la competencia, lo cual derivaría en una pérdida en la participación de la cuota de mercado, lo que afectará de manera directa la rentabilidad.

Es por ello, que se considera de vital importancia el atender dicha situación y solucionarla lo antes posible, por lo tanto, se propone la implementación de un cuadro de mando integral, que permitirá poseer una visión general de la empresa, del estado real y su desarrollo en el ambiente externo e interno, brindando la posibilidad de adaptar su estrategia de acuerdo al contexto en el que se encuentra para lograr los objetivos trazados, con vista a mantener la competitividad y ganar presencia y popularidad.

### **Conclusión diagnóstica:**

Con la implementación del CMI, Tarjeta Naranja podrá tener información clara y precisa sobre los diferentes aspectos de la organización que podrían poner en riesgo la rentabilidad y permanencia en el mercado; además, las cuatro perspectivas, brindan información sobre los lineamientos a seguir para poder cumplir con el cometido de la institución, ser la compañía líder en el mercado.

Asimismo, los indicadores exponen aspectos financieros y no financieros y en conjunto contribuyen al éxito empresarial. La perspectiva financiera tiene por objetivo mejorar la rentabilidad de la institución, la perspectiva del cliente, relaciona los objetivos estratégicos con el servicio y satisfacción del mismo, así como, la participación y reconocimiento de la marca en el mercado, la de los procesos internos, definir metas y objetivos para mejorar el desempeño de la misma; y, por último, la de aprendizaje y crecimiento, que se centra en los procesos vinculados al capital humano y de la organización.

Lo antes dicho pone de manifiesto la importancia de una correcta implementación de la herramienta de gestión, la cual proporcionará mayor fidelización por parte de los clientes, mejorar la eficiencia en los servicios y una vista anticipada de las fortalezas con la que cuenta para aprovechar las oportunidades que se presenten en el entorno, con el cometido de aumentar la rentabilidad y mantener su posición en el mercado, además, permite a la organización adaptarse de manera flexible a las exigencias y nuevos hábitos de consumo que aseguren

resultados significativos, a través de los cuales podrán seguir desarrollándose y mantenerse fuertes dentro de la industria financiera.

## **Plan de implementación**

Si bien Naranja S.A. es una empresa bien posicionada y consolidada, hoy tiene la posibilidad de obtener mayor participación en el mercado, aprovechando la oportunidad que se presenta en el entorno de bancarizar a la población no bancarizada, la cual asciende a más de cinco millones, por lo cual, la entidad deberá hacer foco en sus fortalezas y disminuir sus debilidades; es decir, que el objetivo general y los específicos estarán alineados con dicho cometido.

### *Objetivo General:*

Aumentar la rentabilidad de la compañía en un 20%, mediante el incremento del 5% de los usuarios no bancarizados para el período de enero-junio 2022.

### *Justificación de objetivo general:*

En el objetivo general, se plantea un aumento de la rentabilidad en un 20%, captando el 5% de la población no bancarizada; es decir, que la cantidad de usuarios se incrementaría en 250.000 ( $0.05 * 5.000.000$ ), representando un 3% del total de clientes existentes en Naranja. Para ello, se propone la implementación del CMI que le proporcionará una visión completa y sectorial de la compañía, además, haciendo uso de las cuatro perspectivas se podrán establecer objetivos de crecimiento en ventas de tarjetas de crédito y mejora en la atención y el servicio. Es más, sabiendo que es la tercera tarjeta del país en el mercado financiero y que el mismo presentó un incremento del 59.6% en el año 2020 en compras con tarjetas de crédito (Perfil, 2021); se cree razonable estimar un aumento en la rentabilidad del 20% respecto del año anterior.

### *Objetivos específicos:*

- Incrementar las ventas online de tarjetas de crédito en un 30% en el período enero-junio 2022, respecto a julio-diciembre 2021.
- Aumentar las ventas de la tarjeta de crédito Naranja Clásica y Oro en un 25% a través de publicidad y promociones en redes sociales y canales de televisión en el período enero-junio 2022.

- Ampliar el servicio al cliente en un 40% implementando el día jueves como día de promoción en comercios adheridos con un 12% de descuento y plan Z.
- Mejorar el servicio al cliente en un 50%, mediante la remodelación de cuatro sucursales actuales, en sucursales del futuro para fines de junio 2022.

*Justificación de los objetivos específicos:*

Mediante la elaboración del mapa estratégico, se puede visualizar los objetivos a ser alcanzados según las cuatro perspectivas del CMI; consecuentemente, al alcanzar los objetivos específicos, se logrará el objetivo general.

Al observar el último estado de resultado de la compañía, se puede vislumbrar que la fuente de mayores ingresos, está dada por el servicio de tarjetas de crédito, por lo cual, es de vital importancia mejorarlo día a día, por lo que se propone, ampliar el servicio prestado al cliente, implementando el día jueves con promociones y plan Z, y remodelando 4 sucursales, en sucursales del futuro, con el fin de agilizar la atención y disipar con mayor rapidez las inquietudes de los usuarios.

Si bien es cierto, que el contexto Covid 19 retrajo la economía, un informe de la revista el economista, hace referencia a un notable incremento en las ventas online en el 2020, del 79% (El Economista, 2021.), además, en el mismo año, las ventas con tarjetas de crédito tuvieron un crecimiento del 59.6% (Perfil, 2021.); por lo que se estima conveniente un aumento del 30% en las ventas de tarjetas de crédito de forma online y un incremento del 25% en las ventas del servicio de tarjetas naranja clásica y oro, aprovechando el uso masivo de las redes sociales y la televisión nacional.

*Alcance:*

Con el cometido de aprovechar la oportunidad de mercado de bancarizar al 5 % de la población que aún no se encuentra en el sistema financiero y que ello se traduzca en un incremento en la rentabilidad de Naranja en un 20%, se propone implementar días de promoción, incrementar la publicidad de determinados productos, remodelar sucursales y capacitar al personal mediante la mirada integral del CMI en el período de enero- junio del 2022.

*Recursos*

Para lograr los objetivos propuestos y la correcta implementación del CMI, se requerirá un profesional externo licenciado en administración de empresas, muebles y útiles de oficina,

tecnología de vanguardia (presupuestada en el cuadro) y recursos financieros para invertir en publicidad televisiva y redes sociales.

*Cuadro de presupuesto de asesor externo para el diseño, la elaboración e implementación del CMI. Módulos C.P.C.E (ver anexo 1) y los equipamientos fueron tomados de [nextequipamientos.com.ar](http://nextequipamientos.com.ar)*

*Tabla 3. Presupuesto implementación CMI*

Concepto	Módulo	Costo
Honorarios Profesionales para el Diseño, elaboración e implementación del CMI	126	\$256.284
Honorarios para capacitar al personal de las nuevas sucursales del futuro	36	\$73.224
Honorarios profesionales por seguimientos, control y correcciones.	10	\$20.340
Muebles de oficina		\$55.295
Computadora e impresora y tel. Celular		\$168.398
Total		\$573.541

Fuente de elaboración propia.

Monto del módulo según CPCE: (Anexo 1)

Para la modernización de las 4 sucursales, será necesario realizar una importante inversión, ya que se deberá adquirir equipamientos de alta tecnología con interacción digital, para brindar soluciones más eficientes a las inquietudes de los clientes. En cuanto al monto a invertir en las nuevas sucursales del futuro, se tomaron datos del último balance de la compañía (2019), quienes invirtieron en su momento para la remodelación de 8 sucursales tradicionales en sucursales del futuro, un total de \$109.354.000, por lo que se considera que será necesario aproximadamente para remodelar 4 sucursales un monto de \$54.677.000 ( $\$109.354.000/2 = \$54.677.000$ ).

Igualmente, los gastos en publicidad fueron tomados del último balance (2019). El cálculo se estima de la siguiente manera: la compañía invirtió \$581.495.000 en publicidad por 9 meses para sus 6 productos, por lo tanto, para realizar publicidad por 6 meses, para uno de sus

productos, se estima que el gasto estará aproximadamente en \$64.610.000 (\$581.495.000/9meses/6productos) \*(6 meses\* 1 producto).

*Cuadro modernización de sucursales e inversión en promoción del producto tarjeta naranja oro.*

*Tabla 4. Presupuesto modernización Sucursales*

Concepto	Monto
Modernización de 4 sucursales	\$54.677.000
Gastos en publicidad Nacional	\$64.610.000
Total	\$119.287.000

Fuente de elaboración propia.

(Total General presupuestos implementación CMI: **\$119.860.541**)

ROI:(1.20\*2.434.647.000) -(119.860.541) / (119.860.541) =**23.37%**;

después de haber realizado la inversión con fondos propios, la compañía obtendrá un beneficio del 23.37\*100= 2337% en relación a la inversión realizada. (Anexo1)

Resultado del flujo de caja (Anexo 3)

VAN \$ 5.852.883.166,57 TIR 935% IVAN \$ 48,83

luego de observar los resultados positivos que han arrojado el VAN, TIR e IVAN, se puede arribar a la conclusión de que la inversión a realizar sería viable.

*Acciones específicas:*

*Se detallan a continuación las acciones específicas que se deben llevar a cabo, con el cometido de implementar exitosamente el CMI y dar cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos y llegar así a concretar el objetivo general de aumentar la rentabilidad de la empresa en un 20%.*

- Primeramente, los ejecutivos se reunirán para seleccionar al asesor externo, el cual deberá ser licenciado en administración de empresas, quien se encargará de planificar, organizar, dirigir y controlar la implementación del CMI. Dicha herramienta proporcionará una

fotografía de la situación actual de la empresa, además, de proveer una visión completa de la compañía y las estrategias que deben aplicarse para el logro de los objetivos de cada sector.

- El siguiente paso, sería que el asesor externo reuniera a los ejecutivos y encargados de área, para que juntos planteen los objetivos a ser alcanzados y los planes de acción que deben llevarse a cabo, con el fin de que se comprometan e involucren.

- El asesor externo, será el encargado de construir el plan de implementación del CMI, el cual será aplicado a toda la organización, el mismo asistirá tres veces por semana, tres horas por día y contará con una oficina, donde podrá trabajar de manera cómoda.

- Para la construcción del CMI, se deberá elaborar un mapa estratégico, con la colaboración de los gerentes de las distintas áreas.

- Luego, se brindarán capacitaciones al personal, para lograr aumentar sus destrezas y brindar una mejor atención a los clientes resolviendo con eficiencia sus inquietudes, mejorando la calidad del servicio prestado.

- Una vez establecidos los objetivos, se deberán seleccionar los indicadores pertinentes, para poder medir si los mismos se están llevando a cabo y en qué medida se están cumpliendo. Por lo tanto, el asesor externo en conjunto con el gerente general, gerente comercial, administrativo y de recursos humanos, deberán seleccionar los índices a ser aplicados en la organización, según las 4 perspectivas, como ser, el ROI para la perspectiva financiera y el NPS para la perspectiva del cliente.

- El asesor externo, deberá crear los planes de capacitación, teniendo en cuenta las necesidades de cada área y la distribución geográfica de las sucursales.

- Lo que respecta al control y seguimiento de la implementación del CMI y la concreción de los objetivos, será llevado a cabo por parte del asesor externo juntamente con los gerentes de áreas. Dicha labor será medida a través de los indicadores establecidos para las 4 perspectivas del CMI, en la segunda semana del mes de junio del año 2022.

## Diagrama de Gantt

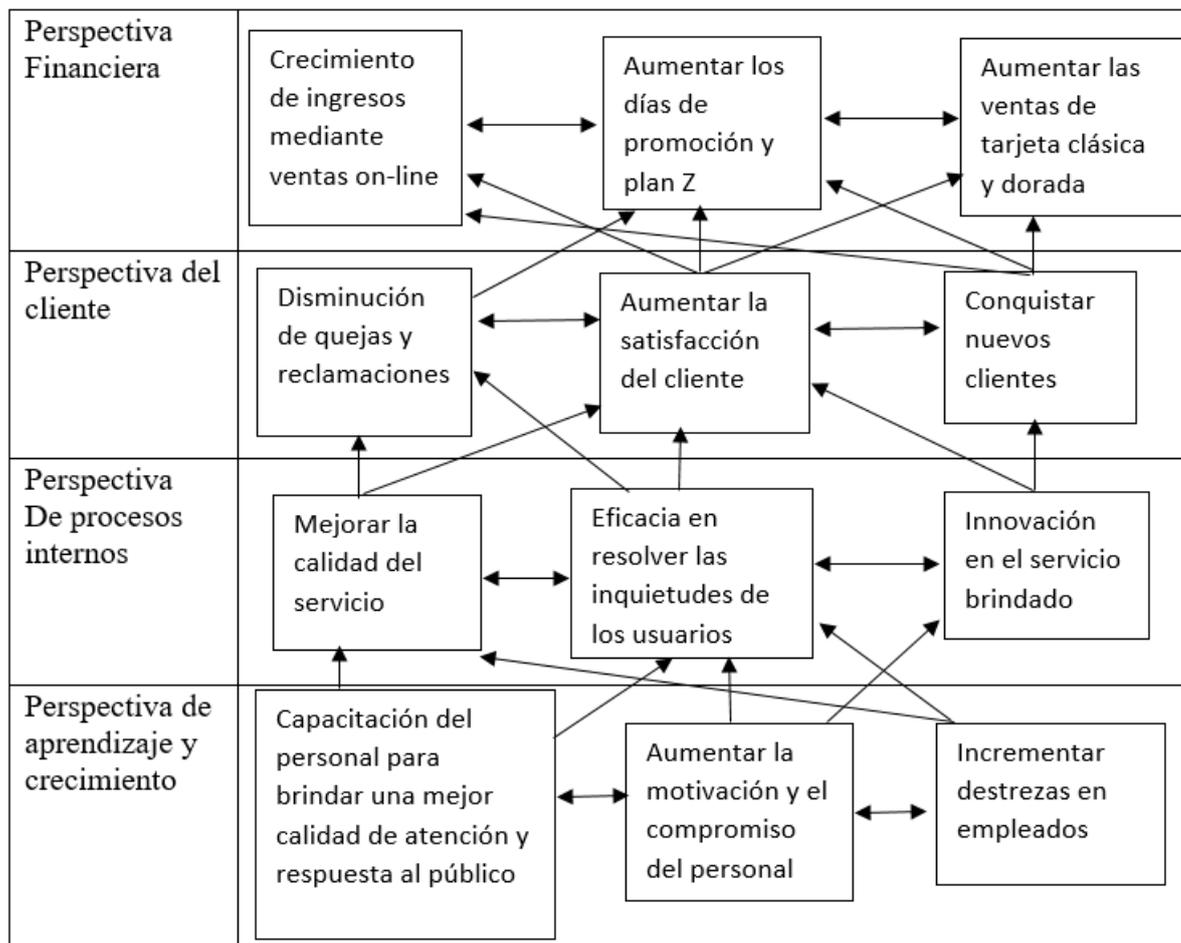
Tabla 5. Diagrama de Gantt

Fuente de elaboración propia.

Actividades	Enero 2022				Febrero 2022				Marzo 2022				Abril 2022				Mayo 2022				Junio 2022			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semanas																								
Búsqueda, selección e incorporación del asesor externo.																								
Involucramiento de los directivos y encargados																								
Construir el plan de implementación del CMI																								
Desarrollo del mapa estratégico de acuerdo a los objetivos establecidos																								
Selección de los indicadores a ser aplicados																								
Capacitaciones al personal para la implementación del CMI																								
Puesta en marcha del CMI, acciones concretas a ser implementadas e interpretación de los índices																								
Evaluación y control de todo lo realizado.																								

A continuación, la tabla 6 muestra el mapa estratégico con cada una de las perspectivas y lo que se debe hacer en cada área, para así lograr los objetivos propuestos y los indicadores que se utilizarán para su medición.

Tabla 6. Mapa Estratégico



Fuente de elaboración Propia

En las siguientes tablas se darán a conocer los indicadores pertinentes a las diferentes perspectivas que responden a los objetivos propuestos.

Tabla 7. Perspectiva Financiera: Incremento en las ventas online

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Incrementar en un 30% las ventas online a partir de Enero 2022
Fórmula del indicador	$((\text{ventas periodo } n - \text{ventas periodo } n-1) / (\text{ventas periodo } n-1)) * 100$
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Perspectiva Financiera: Índice rentabilidad de la empresa

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 20% Junio 2022
Fórmula del indicador	$(\text{Ganancia Neta} / \text{Patrimonio Neto}) * 100$
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Perspectiva Financiera: Medición del ROI

Perspectiva	Financiera
Objetivo	Obtener un retorno sobre la inversión de 20% Junio 2022
Fórmula del indicador	$(\text{Ganancia-inversión}) / \text{Inversión}$
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Perspectiva del cliente: Índice indicador de satisfacción del cliente NPS

Perspectiva	Del cliente
Objetivo	Lograr que el cliente se encuentre satisfecho un 60% para Junio 2022
Fórmula del indicador	$(\text{cantidad de clientes satisfechos} / \text{cantidad de clientes encuestados}) * 100$
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Perspectiva del cliente: Aumentar ventas de nuevos productos

Perspectiva	Del cliente
Objetivo	Aumentar la venta de Tarjeta Naranja Clásica y Oro 25% (TNCO) Enero-Junio 2022
Fórmula del indicador	$((\text{ventas periodo n TNCO} - \text{ventas periodo n-1 TNCO}) / (\text{ventas periodo n-1 TND})) * 100$
Periodicidad de control	Semestral
Responsable	

Tabla 12. Perspectiva de Procesos Internos: conquistar nuevos clientes

Perspectiva	De Procesos Internos
Objetivo	Atraer nuevos clientes en un 20% implementando los días jueves con promociones al 12% y Plan Z

Fórmula del indicador	$(N^{\circ} \text{ de clientes nuevos en el periodo } n / N^{\circ} \text{ de clientes del periodo } n-1) * 100$
Periodicidad de control Responsable	Semestral

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. Perspectiva de procesos internos: ampliación cartera de productos.

Perspectiva	De procesos internos
Objetivo	Ampliar los productos/servicios en relación a la competencia en un 40%
Fórmula del indicador	$\text{Ventas producto nuevos de la empresa} / \text{ventas productos nuevos de la competencia principal}$
Periodicidad de control Responsable	Semestral

Fuente: elaboración propia

Tabla 14. Perspectiva de procesos internos: calidad del servicio

Perspectiva	De procesos internos
Objetivo	Mejorar la calidad del servicio en un 50% para Junio 2022
Fórmula del indicador	$(\text{servicio de excelencia} / \text{servicios totales}) * 100$
Periodicidad de control Responsable	Semestral

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: personal destinado a la atención al público

Perspectiva	De aprendizaje y crecimiento
Objetivo	Incrementar personal de atención al público en un 15% para Enero 2022
Fórmula del indicador	$(\text{personal en atención al público} / \text{total de personal}) * 100$
Periodicidad de control Responsable	Semestral

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Implementar nuevas sucursales del futuro.

Perspectiva	De aprendizaje y crecimiento
Objetivo	Incrementar en un 50% las sucursales del futuro respecto a las ya existentes para Enero-Junio 2022
Fórmula del indicador	$(\text{sucursales del futuro existentes} - \text{sucursales del futuro nuevas}) / (\text{sucursales existentes})$

Periodicidad de control Responsable	Semestral
--	-----------

Fuente: elaboración propia

Como se puede visualizar en las tablas confeccionadas, se pretende incrementar la rentabilidad de la empresa un 20% en el período enero-junio 2022; para lo cual, se deberán realizar cambios y esfuerzos en diferentes áreas de la compañía.

En la perspectiva financiera se aspira incrementar las ventas online de tarjetas de crédito en un 30%, y aumentar la cartera de clientes mediante el servicio de las tarjetas naranja clásica y oro en un 25% realizando ofertas y promociones un día más en la semana y efectuando publicidad en redes sociales y televisión nacional.

La perspectiva del cliente y la de procesos internos, tiene como foco al cliente y su satisfacción, además, si se parte del eslogan de la compañía, “calidad con calidez y facilidad con felicidad” se cree conveniente la selección de índices que midan las quejas presentadas por los usuarios y la calidad del servicio. Por lo tanto, para obtener la fidelidad de los clientes y su recomendación, se propone reducir las quejas en un 30%, midiendo la solución que se le dará a los inconvenientes de los usuarios en el primer semestre del año Enero-junio 2022 y comparándolos con los del último semestre del año anterior.

Al mismo tiempo, se pretende aumentar la calidad de los servicios en un 40%, midiendo aquellos servicios considerados de excelencia por el cliente en relación al total de servicio prestados por la empresa. Asimismo, se medirá la satisfacción del cliente después de transformar 4 sucursales actuales, en sucursales del futuro para prestar un mejor servicio, resolviendo sus inquietudes; para ello se cotejarán los datos del primer semestre del año 2022 y se lo comparará con la medición del último semestre del 2021.

## Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber analizado a la organización con mayor profundidad mediante las diferentes herramientas de gestión, se puede arribar a las siguientes conclusiones.

Tarjeta Naranja desarrolla su actividad en la industria financiera, la cual cuenta con una vasta cantidad de competidores que ofrecen productos y servicios con poca diferenciación.

La cadena de valor puso en evidencia, que los eslabones que aportan mayor margen a la compañía, son logística interna, operaciones y marketing y ventas; asimismo, la herramienta FODA, arrojó como resultado, que a pesar de los esfuerzos que realizan para satisfacer a sus clientes y atender a sus requerimientos, no logran hacerlo con eficiencia y eficacia. Además, según un informe del diario perfil, las compras online con tarjetas de crédito tuvieron un incremento del 59.6% en el año 2021 debido a la aparición del COVID 19.

Partiendo de los supuestos anteriores, se planteó como objetivo ampliar el servicio al cliente, mediante la remodelación de 4 sucursales, para convertirlas en sucursales del futuro y capacitar al personal, para lograr responder con mayor rapidez las inquietudes y solicitudes de los clientes, además, se aspira ampliar la cartera de clientes mediante el ofrecimiento de mejores descuentos e invirtiendo en publicidad para promocionar los productos y servicios.

Por lo tanto, con la finalidad de atender a la oportunidad de captar a la población no bancarizada, se propone estudiar a Naranja desde las cuatro perspectivas del CMI, para determinar su estado actual y aunar los esfuerzos para lograr el objetivo de aumentar la rentabilidad en un 20% y la participación de mercado.

### *Recomendaciones:*

El CMI, a través de las cuatro perspectivas expondrá como está operando cada departamento o división y verificará si la organización sigue en pos de la visión, misión, valores y objetivos que ha trazado y pretende alcanzar; por lo que se considera una herramienta útil para la toma de decisiones. Por lo tanto, para una correcta y exitosa implementación de la herramienta, se debe destinar un tiempo prudencial a capacitar a todo el personal, ya que los mismos son los encargados de brindar la información para seleccionar los indicadores pertinentes.

A continuación, se hará mención a dos temas que no se han podido abordar en este TFG, pero se consideran relevantes tratarlos en futuros trabajos, como ser, la cultura organizacional e Investigación y desarrollo.

En cuanto, a la cultura organizacional, se sabe que todo cambio implica un desafío y generalmente se opone resistencia, por lo tanto, para que el mismo sea tomado de una manera

más natural, se cree conveniente destinar mayor tiempo al planeado el en presente TFG, para que todo el personal asociado al proceso de implementación del CMI; logre un mayor compromiso y comprensión del camino a seguir para el logro de los objetivos.

Con respecto, a la investigación y desarrollo, Naranja debe contar con personal especializado y tecnología de vanguardia, para atender a los requerimientos cada vez más exigentes de los usuarios, debiendo renovarse constantemente y ofrecer productos y servicios innovadores, que vengan a suplir las necesidades de los consumidores y les permita seguir siendo competitivos y conquistar nuevos mercados.

## Anexos

### *Anexo 1:*

Todos los datos, para la realización de los presupuestos han sido tomados del balance general brindado a través del CANVAS.

### Presupuestos Implementación CMI

Concepto	Módulo	Costo
Honorarios Profesionales para el Diseño, elaboración e implementación del CMI	126	\$256.284
Honorarios para capacitar al personal de las nuevas sucursales del futuro	36	\$73.224
Honorarios profesionales por seguimientos, control y correcciones.	10	\$20.340
Muebles de oficina		\$55.295
Computadora e impresora y tel. Celular		\$168.398
<b>Total</b>		<b>\$573.541</b>

<i>Presupuesto remodelación y publicidad</i>	
Modernización de 4 sucursales	\$54.677.000
Gastos en publicidad Nacional	\$64.610.000
<b>Total</b>	<b>\$119.287.000</b>

**ROI (Ganancia-Inversión)/(Inversión)**

ROI:  $(1.20 * 2.434.647.000) - (573.541 + 119.860.541) / (573.541 + 119.860.541) = \mathbf{23.37\%}$

### *Anexo 2:*



Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas  
de Córdoba

**RESOLUCIÓN 74/19**  
**RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019)**  
**ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"**

**VISTO:**

La necesidad de adecuar el Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 27.06.2019) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales", y

**CONSIDERANDO:**

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL**  
**CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º:** Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 26.12.19), Anexo I, en Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570)

**Artículo 2º:** Agregar la tarea y módulo que a continuación se detalla:

	<b>Módulos</b>	<b>Monto</b>
<b>4. Ley de lavado de activos</b>		
4.1 Asesoramiento en general.	5	7850
4.2 Asesoramiento o acompañamiento en inscripción ante la U.I.F.	1	1570
4.3 Confección del Manual de Procedimientos en materia de PLA/FT.	22,5	35325
4.4 Revisión del Manual de Procedimientos en materia de PLA/FT confeccionado por el Sujeto Obligado.	22,5	35325
4.5 Capacitación.(una vez por semana hasta 5 personas-cada vez-)	10	15700
4.6. Función de Auditoría Interna Anual (Compliance) para verificar el cumplimiento efectivo de los procedimientos y políticas de prevención, en el caso de que el responsable revista el carácter de personas jurídicas , con informe al Oficial de Cumplimiento.	25	39250
4.7. Control de los Procedimientos establecidos para el Lavado de Activos.	15	23550
4.8. Análisis de los riesgos operativos y legales que pueden surgir de diferentes hechos; actos; operaciones u omisiones, conforme las reglamentaciones vigentes y las características del negocio del Sujeto Obligado.	30	47100
4.9. Evaluación y análisis de los procedimientos de control y sistemas de comunicaciones internas de las áreas y dependencias, orientados a conocer fundamentalmente:	67,5	105975
4.10. Elaboración del Informe.	25	39250
4.11. Asesoramientos al Oficial de Cumplimiento. (por 1 consulta semanal).	4	6280
4.12. El Profesional especialista designado Oficial de Cumplimiento, es la máxima autoridad designada por el órgano de administración (en el caso que los Sujetos Obligados sean personas jurídicas) responsable de "velar por la observancia e implementación de los procedimientos y obligaciones establecidos" por cada resolución.	30	47100
4.13.Requerimientos de U.I.F.	22,5	35325
4.14. Asesoramiento para la determinación del perfil de riesgo de los clientes del Sujeto Obligado.	15	23550
4.15. Profesionales inscriptos como Revisor Externo Independiente (REI).	50	78500
Elaboración del informe anual en la que se pronuncie sobre la calidad y efectividad del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.		
4.16. Diseño de la política global anti lavado del cliente.	22,5	35325
4.17. Revisión y diagnóstico de los legajos que está obligado a llevar y conservar el Sujeto Obligado.	1	1570
4.18. Confección / Revisión de Matriz de Riesgos.	3	4710

Página 1 de 30

Res. 74/19,Act. Aranceles Indicativos - Res 71-08 - vig. 01-01-2019

*Anexo 3: flujo de caja*

Incremento de ventas de Tarjeta Naranja Clasica y Oro	25%		Parque de Tarjetas Habilidadadas de Tarjeta Naranja S.A.	
Aumentar cartera de clientes	3%		Tarjeta Naranja Clasica y Oro	4.555.000
			Total Tarjetas Habilidadadas	8.481.000
			ingresos por financiación	6.851.451.000
CAPM= Rf+ Beta*(Rm-Rf)				
CAPM=33,12+1,29*(19,38-33,12)= k= 15,39				
<b>15,39%</b>				
Datos tomados el dia 01/07/2021 de investing.com				
El Beta ha sido tomado del Bco Galicia desde Investing.com, el Rf es tomado al valor tasa badlar el 15/01/2021 a 33,12				
Merval se ha calculado desde el 15/01/2020 al 15/01/2021				

5693750	proyeccion 6 meses	11387500	proyeccion 12 meses
8735430	proyeccion 6 meses	17470860	proyeccion 12 meses
8769857280	proyeccion 6 meses	17539714560	proyeccion 12 meses
948958,3333	ingreso mensual		
1455905	ingreso mensual		
1461642880	ingreso mensual		

Conceptos	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>						
Ingresos por servicio de Tarjeta Clasica y Oro	\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 948.958
ingresos por servicio por el total de tarjetas habilitadas	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905
Ingresos por financiaci3n de Tarjetas de credito	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 1.464.047.743</b>					
<b>Egresos</b>						
Gastos de personal	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145
impuestos y tasas	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070
Gastos de publicidad	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650
Depreciaci3n de activos fijos y amortizaci3n de activos Intangibles	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845
Otros egresos operativos	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 666.473.490</b>					
Utilidad Antes Impuestos	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253
IIGG	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276
Depreciaci3n de activos fijos y amortizaci3n de activos Intangibles	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845
Inversiones Implementaci3n CMI	-\$ 119.860.541,00					
<b>Saldo Est3tico</b>	<b>-\$ 119.860.541,00</b>	<b>\$ 1.090.398.374,33</b>				
<b>VAN</b>	<b>\$ 5.693.713.587,57</b>	<b>TIR</b>	<b>910%</b>	<b>IVAN</b>	<b>\$ 47,50</b>	

6	7	8	9	10	11	12	AÑO 2
\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 948.958	\$ 13.095.625
\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 1.455.905	\$ 20.091.489
\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 1.461.642.880	\$ 20.170.671.744
<b>\$ 1.464.047.743</b>	<b>\$ 20.203.858.858</b>						
\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 218.321.145	\$ 3.012.831.801
\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 155.945.070	\$ 2.152.041.966
\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 28.060.650	\$ 387.236.970
\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 739.015.461
\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 210.594.780	\$ 2.906.207.964
<b>\$ 666.473.490</b>	<b>\$ 9.197.334.162</b>						
\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253	\$ 797.574.253
\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276	\$ 239.272.276
\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845	\$ 53.551.845
<b>\$ 1.090.398.374,33</b>							

se estima que los ingresos y egresos se mantienen constantes todos los meses del a1o y para el proximo a1o aumentan en un 15%

## Bibliografía

**Banco Central de la República Argentina** (2021) Noticias. *Tarjeta de crédito: tasa de 43% para financiar hasta \$200.000*. 6 de enero 2021.

<http://www.bcra.gov.ar/Noticias/bcra-directorio-tasa-maxima-43-tj.asp>

**Banco Interamericano de desarrollo.** (2020). *Blockchain y Comercio Internacional*. Diciembre 2020

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Revista-Integracion--Comercio-Ano-24-No.-46-October-2020-Blockchain-y-comercio-internacional-Nuevas-tecnologias-para-una-mayor-y-mejor-insercion-internacional-de-America-Latina.pdf>

**Banco Mundial,** (2021) *Argentina panorama general*. 5 abril 2021

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

**Cámara argentina de comercio electrónico.** (2021) <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>

**Ciencia Unemi.** (2016). *Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial*. Volumen 9. N°18. junio 2016. p76.

**Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE)** <https://cpcecba.org.ar/noticias/el-cpce-establecio-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15981/>

**Diario digital independiente de Madrid,** (2020) <https://madridpress.com/art/262067/inteligencia-de-negocios-con-un-cuadro-de-mando-integral>

**Diario Perfil,** (2020) <https://www.perfil.com/noticias/economia/crece-consumo-tarjetas-credito-baja-tasa-ahora-12.phtml>

**Diario Perfil,** (2021) <https://www.perfil.com/noticias/economia/aumento-un-33-el-uso-de-tarjetas-de-debito-las-grandes-ganadoras-de-la-pandemia.phtml#:~:text=Las%20tarjetas%20de%20d%C3%A9bito%20fueron,hab%C3%ADa%20irrupido%20el%20Covid%2D19.>

**Economía Digital**, (2021). *E-Commerce*. 10 febrero 2021  
<https://www.iproup.com/economia-digital/20458-la-argentina-lider-en-el-crecimiento-del-e-commerce-en-2020#:~:text=La%20Argentina%20registr%C3%B3%20en%202020,sitios%20web%20de%20comercios%2C%20Tiendanube>

**Economía sustentable**, (2020). <https://economiasustentable.com/noticias/quiere-ser-verde-naranja-revela-los-detalles-de-su-estrategia-sustentable>

**El Economista**, (2021) <https://eleconomista.com.ar/2021-02-comercio-electronico-2020/>

**Emiliano Delfau**, (2020), *Propuesta para la bancarización e inclusión financiera*. Tesis de PhD en Finanzas. Universidad del CEMA, Argentina. Recuperada de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/716.pdf>

**Fernández, A.**, (2001) Implementación del modelo Balanced Scorecard (BSC). *Revista de antiguos alumnos del IESE-* academia.edu

**Finanzas y Mercado**. (2019). *El BCRA definió cambios sobre pagos con tarjetas y comisiones por efectivo*. 17 de marzo 2019

<https://www.cronista.com/finanzas-mercados/El-BCRA-definio-cambios-sobre-pagos-con-tarjetas-y-comisiones-por-efectivo-20190417-0071.html>

**Hill, C. W., Jones, G. R., Pérez, Y. D., Soto, G. A., & Martínez, N. N.** (2009). *Administración estratégica* (No. Sirsi) i9789701072691). México: McGraw-Hill.

**Noticias Última Hora**, (2015) <https://www.ultimahora.es/noticias/economico/2015/06/05/153561/cuadro-mando-integral-gestion-por-ramon-poch.html>

**Ramírez Rojas, J. L.** (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas.

**Robert S. Kaplan, David Norton**, (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Balanced Scored Card (1996). Harvard Business School Press.

**Robert S. Kaplan, David Norton**, (2000,2004). *Strategy Maps*, Barcelona, Gestión.  
**Tarjeta Naranja**, (2020). <https://www.naranjax.com/politica-de-seguridad>

**Tarjeta Naranja**, (2020). Naranja.com/Información para inversores, diciembre 2020, p.4). <https://www.naranja.com/inversores>.