

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**“Optimización en la estructura de costos mediante implementación de sistema organizacional”**

**Tarjeta Naranja S.A**

**"Optimization in the cost structure by implementing an organizational system"**

**Tarjeta Naranja S.A**

Autor: Sosa Lisciotto, María Victoria.

DNI: 35.581.695

Legajo: VCPB27654

Director de TFG: González Torres, Alfredo

Ciudad de Villa de Merlo, Provincia de San Luis

Argentina, abril 2021

## **Agradecimientos**

Mis agradecimientos van dirigidos principalmente a mi compañero de vida, Matías, quien estuvo día a día a mi lado dándome apoyo incondicional, fortaleza y comprensión, ocupando muchas veces el papel de mamá cuando yo debía avocarme plenamente a mis estudios.

A mis hijas Ludmila y Fiorella, por ser mi motor y mis fuerzas, siendo pacientes, respetando mis ausencias y perdonando mis cambios anímicos, lo que me permitió no bajar los brazos y llegar a conseguir mi sueño: “Tener mi título universitario”.

A mi mamá y hermanas por festejar conmigo cada materia aprobada, y darme ánimo cuando se me hacía difícil.

A Fanny, mi suegra, por acompañarme y estar presente en todo momento, fue muy importante contar con ella en este camino.

A mis abuelos, ángeles guardianes que me guían desde el cielo.

Por último, a mis amigas Sol, Dana y Mari, por estos años de compañerismo y sincera amistad durante mi paso por la Universidad Siglo 21.

¡Simplemente gracias a todos!

## **Resumen**

El presente reporte de caso tomó como objeto de estudio a Tarjeta Naranja S.A, una empresa nacional, cuya principal actividad es brindar servicios financieros. En el desarrollo de éste, se analizó la actual situación de la empresa y su entorno, determinando como una de sus problemáticas principales, un aumento en determinados costos de la empresa y una reducción en los principales ingresos. En tal sentido, se propuso un plan estratégico para lograr una optimización en la estructura de costos de la empresa a implementarse en el segundo semestre del año 2021, estableciendo como herramienta para lograrlo y así alcanzar el objetivo planteado, la implementación de un software organizacional, y la incorporación de un sistema de costo estándar, que permita facilitar la planificación, medición y el control de operaciones futuras.

*Palabras claves: Estructura. Optimización. Costos. Sistema estandar. Estrategia. Software.*

## **Abstract**

The present case report took as object of study Tarjeta Naranja S.A, a national company, whose main activity is to provide financial services. In the development of this, the current situation of the company and its environment was analyzed, identifying as one of its main problems, an increase on certain costs of the company and a reduction in the main revenues. In this regard, a strategic plan was proposed to achieve an optimization in the cost structure of the company to be implemented in the second half of the year 2021, establishing as a tool to achieve this and thus achieve the goal set, the implementation of an organizational software, and the incorporation of a standard cost system, to facilitate the planning, measurement and control of future operations.

*Keywords: Structure. Optimization. Costs. Standard system. Strategy. Software.*

## Índice

Introducción.....	1
<i>Objetivo General</i> .....	4
<i>Objetivos Específicos</i> .....	4
Análisis de Situación.....	5
<i>Análisis PESTEL</i> .....	8
<i>Análisis FODA</i> .....	14
<i>Análisis del perfil profesional de la carrera</i> .....	15
Marco Teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	20
Plan de Implementación.....	23
<i>Alcance</i> .....	23
<i>Recursos involucrados</i> .....	24
<i>Acciones concretas que se desarrollaran</i> .....	25
<i>Marco temporal para la implementación</i> .....	26
Medición y Evaluación de las acciones.....	27
Conclusiones y Recomendaciones.....	29
Referencias Bibliográficas.....	31

## Introducción

Cuando se piensa en el término “costo”, se hace alusión al valor económico que utiliza una organización como recurso necesario en el proceso, o en una serie de actividades, empleadas para obtener una rentabilidad positiva. Para ello es imperioso acudir a herramientas adecuadas y específicas para cada tipo de empresa, ya sea, comercial, industrial o de servicio. A través de la contabilidad general se desprende la contabilidad de costos, esta busca contribuir al control de las operaciones midiendo, analizando, reportando e informando y así facilitar la toma de decisiones.

El objeto de estudio del presente reporte es, Tarjeta Naranja S.A, ubicada en todo el territorio nacional “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN ( mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales”. Esta organización se encuentra en el sector de empresas que brinda servicios financieros, operando con dos tipos de clientes: por un lado, las personas, y por el otro los llamados “comercios amigos”. En la Argentina actual el consumo en tarjetas de créditos incluye a un 35% de la población; de ese total un 19% de los usuarios (en diversos segmentos demográficos a lo largo del territorio nacional y gracias a su alianza con visa, también a nivel internacional) poseen Tarjeta Naranja. El éxito que demuestra está ligado entre otros aspectos a la oferta de un servicio financiero enfocado al consumo de calidad y con calidez.

Dada la naturaleza de las operaciones y las características de la empresa, es imperativo desarrollar una estrategia que sea utilizada para la optimización de costos, si bien al cierre de ejercicio del año 2020, las cifras en materia de gastos y costos totales son, inferiores en relación con el periodo anterior, el índice de endeudamiento arrojó un valor superior y una solvencia por debajo del ideal, por ende es de gran utilidad la implementación de herramientas que permitan la evaluación, la medición, y una optimización de los recursos que demanda la actividad de la tarjeta.

Con la implementación de una herramienta enfocada a reducir las debilidades en la estructura de costos de la empresa se puede lograr entonces lo que Horngren, Datar y Rajan llaman “El liderazgo en costos” donde se da mención a que, para alcanzar dicho logro, la organización debe ser capaz de sostener en el tiempo costos más bajos en

relación con sus competidores, creando una equidad entre productividad y eficiencia, descartando lo que no cumpla con los requisitos para lograrlo, dando como resultado un esquema riguroso para control de costos.(2012)

En el año 2015 el Cr. Rivarola Natanael Kay de la Escuela de graduados de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, baso el último trabajo de su maestría en dirección de negocios al análisis de los costos de las líneas de servicios de Phoenix English Institute, con el objetivo de determinar el costo de cada línea de actividad y su contribución marginal, buscando áreas o segmentos a optimizar, evaluando el nivel de costos fijos que puede soportar cada línea de servicio, facilitando la toma de decisiones. Luego de su estudio sobre los costos, el autor obtuvo la siguiente conclusión:

1. Dado el precario nivel del sistema de información, el cual es prácticamente nulo, se entendió la necesidad de una implementación gradual del mismo, adoptando parcialmente de esta manera la metodología propuesta por Roztockí, Porter, Thomas y Lascola Needy.(2004)
2. Considera necesario incrementar los tiempos de capacitación particular para hacer un mejor aprovechamiento de los costos variables, que se generarían, optimizando el uso de los recursos instalados.
3. Reducir la captación de trabajos, priorizando aquellos que no se originen en la búsqueda activa.
4. Realizar un trabajo de análisis sobre el sistema de administración, debido a que hacer más eficiente dicha tarea redundaría en una importante reducción de costos estructurales, lo que estaría en línea con el objetivo de buscar áreas a optimizar.

Posteriormente en 2016 el Sr. William Oswaldo Castaño Mesa de la Universidad Colombiana “EAFIT”, desarrolló una investigación sobre la gestión estratégica de costos como un factor determinante en el desempeño y la sostenibilidad en la industria de las Telecomunicaciones, esta tenía como objetivo determinar estrategias para la racionalización de los costos en este sector, priorizando el peso de cada clase de costo en la estructura típica, propuso un conjunto de estrategias orientadas a la reducción de costos

en el entorno actual de las organizaciones tanto colombianas, como a nivel internacional. Castaño Mesa sugiere cuatro alternativas para lograr el propósito planteado:

- 1) Que el operador de telecomunicaciones fabrique autónomamente los equipos: esta alternativa queda descartada por no contar con la infraestructura nacional.
- 2) Las fusiones entre empresas del rubro: asumiendo una postura de mayor tenor frente a los proveedores.
- 3) Actualización tecnológica: la incorporación de equipos económicos, modernos, eficaces y eficientes.
- 4) Ampliar la permanencia de sus clientes en cartera: ya que según lo afirma Castaño Mesa “Es más costoso reclutar a un nuevo cliente que retener a los existentes” (2016,p16).

La oportunidad que representa para Tarjeta Naranja la implementación de una herramienta que permita una optimización y un control de costos, impulsándola a alcanzar el liderazgo de estos, es de gran valor, impactando de manera directa en los índices de endeudamiento, solvencia, liquidez, y permitiendo la expansión de nuevos segmentos de mercados a nivel internacional.

Por lo antes mencionado, y haciendo hincapié en las variables a nivel internacional que están ocurriendo, y con lo expuesto por Carlos Seggiaro quien es director del Banco de Córdoba, en una conferencia para el instituto I.A.E.F, donde afirmo que en la actualidad se observa desde febrero del 2020 hasta abril del corriente año, que la cantidad de dólares estadounidenses en el mundo aumento un 360%, no solo por la emisión por parte de la reserva federal de Estados Unidos, sino también por la multiplicación de dinero a nivel bancario generando un suceso inédito tanto para el sistema financiero internacional, como para los diversos mercados como los Commodities (es una materia prima que se consume directamente o se utiliza para fabricar otros productos. Los productos básicos han sido la base de la economía mundial y por lo mismo en la actualidad se transan en el mercado financiero). Esto se debe en primer lugar a la importante liquidez a nivel internacional, acompañado en los países desarrollados por una tasa de interés en el sistema financiero cercanos al 0%. A lo largo de los últimos meses se ha visto como las cotizaciones de las acciones van en alza en una relación que no está del todo vinculada con las lecturas de los balances de las empresas, debido al impacto que genera el incremento notorio de liquidez a nivel internacional, esto produce

un proceso que afecta a todos los mercados, no solo a las bolsas mundiales, sino también a los mercados de Criptodivisas (Bitcoin, Ethereum, etc.) y a los mercados de Commodities. Con lo expuesto se mencionan los siguientes objetivos para el desarrollo del presente reporte de caso.

### *Objetivo General*

Diseñar un sistema acorde a las necesidades organizacionales, que permita optimizar la estructura de costos de la empresa Tarjeta Naranja un 5%, a nivel regional para el año 2021.

### *Objetivos Específicos*

- 1) Conocer la composición estructural de la empresa, sus políticas internas, y su dinámica empresarial.
- 2) Estudiar los estados financieros y la situación actual de la estructura de costos.
- 3) Calcular costos estándar, teniendo en cuenta los eventuales cambios económicos, variaciones en la moneda local, en la cotización de divisas, y en los avances tecnológicos
- 4) Analizar la implementación de un software interno, con su proceso correspondiente, que le permita a la empresa implementar nuevas herramientas organizacionales de manera que impacte de forma positiva a nivel nacional.
- 5) Controlar los resultados que pueden obtenerse a partir del sistema implementado, para demostrar los beneficios del proyecto.

## Análisis de situación

### *Historia*

Tarjeta Naranja S.A, nace en 1969 cuando dos profesores de educación física David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes comienzan a hacerse presentes, esto incita a los dueños, implementar tarjetas de identificación a sus clientes. Hacia 1985 se despliega una red de comercios que la incorporan como medio de pago, dándole así el nombre de Tarjeta Naranja y desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió. La organización fue constituida como sociedad anónima en 1995 en la Provincia de Córdoba, siendo una empresa líder en materia de tarjetas de crédito en el país. Su actividad principal es la creación, el desarrollo, la dirección, la administración, la comercialización, la explotación, y la operación de sistemas de tarjetas de crédito y/o débito y/o compras y/o afines, pudiendo participar en el capital social de otras sociedades que realicen servicios complementarios a la actividad financiera, permitidos por el Banco Central de la República Argentina.

Ese mismo año, Banco Galicia accede como accionista, esto significa oferta de planes y beneficios para los titulares, luego entre 1998 y 2005, se concreta la alianza con Visa, MasterCard y American Express, lo que produce un proceso de crecimiento tanto nacional como internacional, esto llevo a la empresa a integrar en 2002 el área de Marketing, con el objetivo de engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones.

En 2017 apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital, se decidió un cambio de identidad, la empresa pasaría a ser llamada simplemente Naranja. Gracias al fortalecimiento de su negocio digital, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados, así en 2019 inauguran las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que amortiza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Junto con lo mencionado celebraron el lanzamiento de Naranja X, su Fintech, posicionándose en el futuro de los nuevos negocios digitales.

Productos y Servicios “Ecosistema Naranja”:

- Tarjetas.
- Entretenimiento.
- Naranja online, App naranja.

- Viajes.
- Prestamos.
- Editorial.
- Pos.
- Tienda.
- Seguros y asistencias.

Las tasas de Tarjeta Naranja están reguladas por el BCRA y hoy su tasa nominal anual es de 47%. La empresa emitió 7.8 millones de plásticos, tiene 250.000 comercios adheridos en todo el país y cuenta con 215 sucursales de Norte a Sur.

Además, tiene 3800 empleados

*Mandatos institucionales: objetivo, misión, visión y valores.*

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general.” (Naranja, 2019).

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.” (Naranja, 2019).

Propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.” (Naranja, 2019).

Valores: Toda gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos:

- 1) Alegría al trabajo.
- 2) Puertas abiertas.
- 3) Mejora continua.
- 4) Pirámide invertida.

Objetivo: “El objetivo es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios.” (Naranja, 2019).

En la empresa están convencidos del impacto de sus acciones, es por ese motivo que incorporaron objetivos que aseguran la sustentabilidad en la gestión de operación, la

gestión de gobierno impulsa con decisión un compromiso para los mejores resultados, implementando los siguientes pilares estratégicos:

- 1) Experiencia: ser reconocidos por facilitar a los clientes una experiencia diferenciada apalancándose en las nuevas tecnologías.
- 2) Fortalecer: la posición de Naranja como marca de experiencia de clientes.
- 3) Valor: ser líderes en generación de valor mediante vínculos profundos y duraderos.
- 4) Recursos: gestionar los recursos de manera efectiva y segura.
- 5) Conocimiento: estar al tanto de las necesidades de los clientes y el riesgo para brindar las soluciones adecuadas.
- 6) Eficiencia: buscar mejores niveles de eficiencia en la entrega de nuestra propuesta de valor, reduciendo todo aquello que no agregue valor al cliente.
- 7) Cultura: fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización. (Naranja, 2019)

*.Directorio: Organigrama de la empresa*

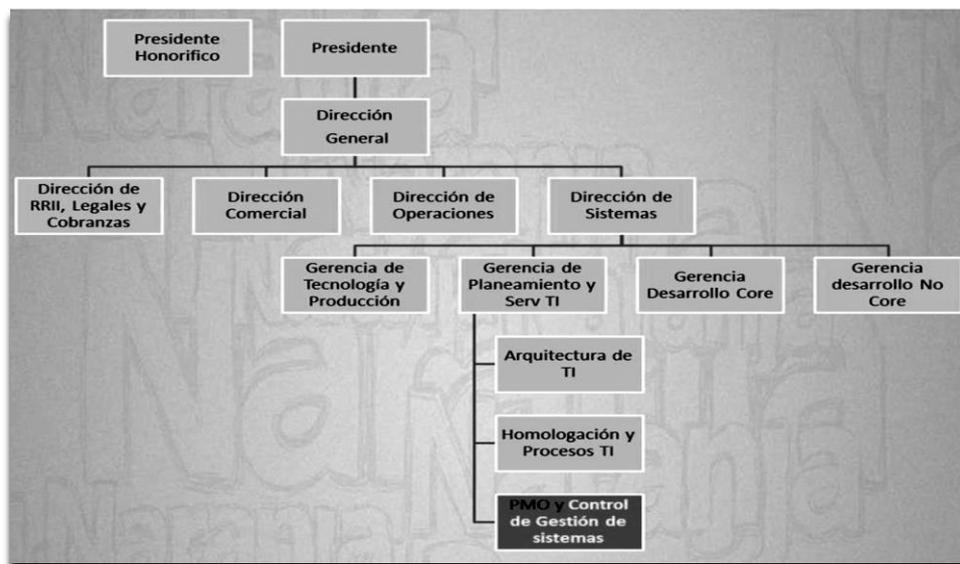


Figura 1. Organigrama Tarjeta Naranja, Naranja, 2017

*La Organización: estructura legal*

Actividades:

[11/2013] 649220 - Servicios de entidades de tarjeta de compra y/o crédito - Servicios financieros excepto los de la banca central y las entidades financieras - Intermediación financiera y servicios de seguros.

[11/2013] 581300 - Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas- Edición - Información y comunicaciones.

[11/2019] 620900 - Servicios de informática - Servicios de programación y consultoría informática y actividades conexas - Información y comunicaciones (Fuente: Naranja, 2019)

*Grupo económico*

Sociedades vinculadas y controladas		
Denominación	Tipo	Porcentaje
COBRANZAS REGIONALES S. A.	Vinculada	5,00
El porcentaje comprende la participación directa e indirecta		

:

Las principales operaciones, bienes y clientes de Naranja están ubicados en Argentina, por lo cual su situación patrimonial y los resultados de sus operaciones dependen de las condiciones macroeconómicas y políticas del país, incluyendo sobre todo los índices de inflación, tipos de cambio, modificaciones en la política de Gobierno, inestabilidad social y otros sucesos políticos, económicos o internacionales que ocurran en Argentina o que la afecten de alguna manera, por ello resulta importante tener un conocimiento de nivel macroeconómico de la empresa y así obtener un análisis estratégico. En el presente reporte se utiliza una herramienta llamada P.E.S.T.E.L, donde se estudian los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

*Análisis de contexto Pestel*

*Factores políticos.* En diciembre de 2019, el Congreso Nacional sancionó la Ley N°27.541 de Solidaridad Social y Reactivación Productiva declarando la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social, delegando en el Poder Ejecutivo Nacional considerables facultades para asegurar el sostén de la deuda pública, detallar la reestructuración tarifaria del sistema energético mediante una renegociación de la revisión tarifaria integral vigente y reordenar los entes reguladores del sistema energético, entre otros. Los controles cambiarios y restricciones a las transferencias al exterior implementadas por el actual Gobierno, junto con una política monetaria y fiscal un tanto mesurado, restricciones al

comercio exterior y modificaciones al sistema de seguridad social, podrían resultar en una desaceleración del crecimiento económico en los próximos años. Un resultado complejo en el proceso de reestructuración de deuda soberana del Gobierno podría afectar el acceso al financiamiento externo, desacelerando de este modo el crecimiento nacional, de las provincias y de empresas privadas. Por lo mencionado, el Director General de Tarjeta Naranja, Julián Bravo afirmó en el prospecto del programa global de emisión de obligaciones negociables que “la inestabilidad política y económica en Argentina, entre otros factores, podría tener un efecto material adverso en la capacidad de la empresa de hacer pagos con respecto a las Obligaciones Negociables.”(2021, p48)

En septiembre de 2020 el Gobierno informó que se llegó a un acuerdo con los representantes del Grupo Ad Hoc de Bonistas Argentinos, el Comité de Acreedores de Argentina y el Grupo de Bonistas del Canje y otros tenedores, que poseen un estimado del 60% de los bonos elegibles en circulación, apoyando la propuesta de reestructuración de deuda del país y otorgando un alivio significativo, provocándose en ese acto el canje y entrega de nuevos bonos al casi 99% de los acreedores

Si bien se ha logrado un considerable avance en el proceso de reestructuración de la deuda nacional, es desconocida la competencia que posee el Gobierno para renegociar la deuda con el FMI. En consecuencia, también permanece incierta la capacidad del Gobierno Argentino de estabilizar el mercado de cambios, restablecer el crecimiento económico y cumplir con los términos del acuerdo con el FMI para el futuro inmediato, lo que lleva a tener un efecto en la economía argentina, y, en consecuencia, en las operaciones de Naranja.

Todas aquellas políticas gubernamentales cuyos efectos impacten adversamente a la economía, capacidad de compra y acceso al crédito del consumidor argentino, podrían repercutir también negativamente sobre los resultados operativos de la empresa.

*Factores económicos:* La economía argentina se ha caracterizado en las últimas décadas por un importante grado de inestabilidad y volatilidad, períodos de crecimiento bajo o negativo y niveles de inflación y devaluación amplios y variables. El economista Dr. Domingo Cavallo en una cátedra abierta brindada por la Universidad Siglo 21, afirmó que, Argentina posee una economía cerrada al mundo, es decir mal integrada, con una combinación (poco lograda) de un sector público socialista sin objetivos ni presupuesto y un sector privado capitalista el cual se desenvuelve en mercados totalmente intervenidos

de forma discrecional por el estado, creando una cantidad enorme de distracciones y eliminando toda posibilidad de competencias y transparencia.(Abril 2021)

Durante el año 2020 el Peso argentino sufrió una depreciación, y la actividad económica se contrajo por las medidas preventivas para evitar la propagación del virus Covid-19. Al tercer trimestre del 2020, el PBI había acumulado una caída del 10,2%. A su vez se registró una inflación del 4,8% en el tercer mes del año, “lo que pulverizó las estimaciones de los economistas y sepultó la referencia de 29% anual que el Gobierno ensayó en el presupuesto del Estado, sumado a la emisión de más de \$2 billones por parte del Banco Central para financiar al Tesoro nacional”. (Esteban Lafuente, Diario La Nación, 2021) Argentina está en un contexto internacional desfavorable, la baja competitividad del Peso contra divisas extranjeras, la poca confianza entre los consumidores e inversores locales y extranjeros, un aumento en los niveles de inflación y las futuras incertidumbres políticas, entre otros factores, pueden afectar el desarrollo de la economía y causar volatilidad en el mercado de capitales local. Estos eventos, podrían producir un efecto adverso sobre los resultados de las operaciones y condición financiera de Tarjeta Naranja. Como así lo afirma Bravo Julián, “los resultados de las operaciones de la organización pueden verse afectados por la inflación, fluctuaciones en el tipo de cambio, modificaciones de la tasa de interés, cambios en las regulaciones gubernamentales argentinas y otros acontecimientos económicos o políticos internacionales o locales.”(2021, p50)

En abril el dólar blue subió 7%, más que la inflación. Los subsidios (\$ 185.925 millones) aumentaron 70,8% versus el mismo período del año anterior. Las prestaciones sociales (\$ 1.027.716 millones) sólo 32,4%. (Ezequiel Burgo, Diario Clarín, 2021) con estas medidas se busca desalentar la compra en moneda extranjera, con la implementación de un incremento del 30% en concepto de impuesto país, y además un 35% más de impuesto a las ganancias, sumado al pedido previo de autorización al B.C.R.A para realizar transacciones en divisas, y un régimen cambiario que determina como obligatorio el ingreso y liquidación a moneda nacional de los fondos obtenidos como resultados de exportaciones de bienes y servicios, cobros de prefinanciamientos, anticipos y post-financiamientos de exportación de bienes y enajenación de activos no financieros no producidos y activos externos. Estas restricciones cambiarias, o las que se dicten en el futuro, podrían afectar la capacidad de la Sociedad para acceder al Mercado Único y Libre

de Cambios (MULC) para adquirir las divisas necesarias para hacer frente a sus obligaciones financieras.

*Factores socioculturales:* Según los datos del último censo nacional en 2010, Argentina posee una población total de 40.117.096 personas, las cuales 20.593.330 son mujeres y 19.523.766 son varones. (población, argentina.gob.ar,2021)

Argentina está transitando la segunda ola de Covid-19, lo que implica que el gobierno toma nuevas medidas para evitar la propagación, ya que el sistema de salud está a punto de lograr la totalidad de camas disponibles, sumado a los episodios de corrupción en la distribución y colocación de vacunas. La sociedad en general y varios representantes provinciales en particular, se niegan a las nuevas medidas produciéndose un clima de protesta y malestar sobre todo en la clase trabajadora. En la actualidad la clase media de la sociedad se ve afectada en gran medida por la suba de impuestos, sumado a la escasez laboral por el aislamiento obligatorio, y la inflación, dando como resultado el cierre de las pymes y aumento en el índice de pobreza.

No obstante, frente a este contexto, el BCRA dispuso una serie de medidas de las cuales se destacan; la atención al público mediante solicitud previa de turno, la prórroga de vencimientos de tarjetas de crédito; la financiación de saldos impagos de tarjetas de crédito a tasa máxima, la flexibilización en los parámetros de clasificación de deudores bancarios y controles al mercado de cambios.

En el marco del plan de adaptación al contexto actual, la empresa realizó la apertura de las sucursales en horarios especiales y con asignación de turnos, implementó acciones de migración de gestiones desde el canal presencial al canal digital logrando un incremento en las gestiones de pago electrónico. Adicionalmente se habilitaron planes de financiación especiales para facilitar a los clientes la gestión de su deuda y se lanzaron promociones especiales para compras on-line en la plataforma Tienda Naranja, como así también en supermercados y farmacias.

Las mencionadas acciones se encuentran direccionadas a mitigar el efecto en el incremento de la morosidad y baja en el nivel de consumo.

*Factores tecnológicos:* La pandemia de Covid-19 le trajo cambios al mundo. La ciencia tuvo que desarrollar una vacuna en tiempo récord, el comercio electrónico cobró una relevancia inédita, el teletrabajo es protagonista y la educación –según quedó al descubierto– tendrá que readaptarse para formar a los futuros trabajadores.( Melisa Reinhold, diario la Nación, 2021)

Con los negocios a la calle cerrados y los clientes reclusos en sus casas por el aislamiento obligatorio que había decretado el Gobierno Nacional, la solución que encontraron los comerciantes para subsistir fue vender sus productos a través de Internet. En abril de 2020 el e-commerce explotó y trajo consigo un cambio en el paradigma de cómo se hacen las compras. La demanda en este tipo de comercio “va a seguir creciendo exponencialmente”. Antes la tecnología estaba reservada para las grandes empresas que podían hacerle frente a la inversión, mientras que actualmente las pymes, que representan el 70% de la economía del país, tiene acceso a ella y, así, hasta un comercio de barrio puede vender a través de plataformas digitales.( Marcelo Tarakdjian, diario La Nación, 2021).

En el 2020, producto de la cuarentena obligatoria, durante el mes de marzo la empresa registró un crecimiento del 65% en el uso y las visitas a la web. Se generaron 10 mil nuevos usuarios por día que eligieron los canales digitales de autogestión (App Naranja y Naranja Online) para realizar sus operaciones. En cuanto a las gestiones de pagos digitales realizadas por las clientes permitieron que la recaudación por los canales digitales tuviera una participación del 54% sobre el total recaudado

*Factores ecológicos:* La República Argentina ha asumido compromisos ante la comunidad internacional que se han ratificado con la firma del Acuerdo de París mediante la Ley 27270 y su promulgación en septiembre de 2016. Dichos compromisos reflejan un hito que ha entrado en vigor en noviembre de 2016. Significan un aporte significativo en la agenda de cambio climático.

Las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC, por sus siglas en inglés) son las acciones que todos los países que forman parte de la Convención Marco sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas (CMNUCC) deben llevar a cabo para intensificar sus acciones contra el cambio climático, ya sea para reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) —acciones de mitigación— o para adaptarse a los impactos producidos por ese fenómeno —acciones de adaptación—. Nuestro país ha llevado adelante un proceso de revisión de nuestras Contribuciones que ha sido coordinado interministerialmente a través del Gabinete Nacional de Cambio Climático (GNCC), con una estrategia participativa de los distintos sectores de la comunidad en el ámbito del Gabinete ampliado, e interjurisdiccional, a través del Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA). El Objetivo de Desarrollo Sostenible 13 de Acción por el

Clima nos llama a adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.( Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021)

La organización midió la huella de carbono del 100% de las operaciones de Naranja junto a Circa, una consultora independiente que cumplió con las exigencias de la norma ISO 14064:2015. A partir de los resultados de la medición, la organización conformó un equipo de 18 personas de 11 áreas distintas para avanzar en una estrategia de mitigación en tres frentes: servicios, materiales y residuos. Algunos de los resultados obtenidos fueron: reducción de más del 55% el uso de papel A4, además se aprobó un proyecto de energías limpias para 2021 y se obtuvo un avance en un piloto para gestionar residuos de manera integral en 10 sucursales de Córdoba.

*Factores legales:* Convenios colectivos que rigen cada una de las actividades que desarrollan las empresas pertenecientes al grupo con la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (F.A.E.C y S.), conforme a lo dispuesto en la Ley 14250 de Negociación Colectiva. Convenio Colectivo de Trabajo informático. Entre los distintos derechos y beneficios que aporta al trabajo de los empleados IT.

*Impuestos activos:* Ganancias sociedades [12/1995], IVA [12/1995], Regímenes de información [01/2005], BP-ACCIONES o participaciones [05/2003]  
SICORE-impuesto a las ganancias [12/1995], Impuesto a las ganancias beneficiarios del exterior [04/2019], Empleador-aportes a la seguridad social [01/1996], Retenciones contribuciones a la seguridad social [01/2000], SICORE-premios juegos [05/1997], SICORE - retenciones y percepciones [07/1998], Ingresos brutos - convenio multilateral [03/1997]

## Matriz FODA

Interno.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo de marca en el mercado nacional, con más de 4,5 millones de titulares, y 239.000 “comercios amigos”</li> <li>• Mejora y evolución de los procesos digitales, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal.</li> <li>• Buena comunicación y clima laboral. Consiguiendo el segundo puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place ToWork en la categoría “Empresas con más de 1000 empleados”.</li> <li>• Alianzas estratégicas con Visa, MasterCard, American Express permitiendo la expansión de en distintos segmentos demográficos.</li> <li>• Se encuentra registrada en República Dominicana, Perú, Bolivia, Costa Rica, Jamaica, Chile, Paraguay, Ecuador, Brasil, Colombia, Cuba, Panamá, México y el Salvador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de costos no acorde al nuevo contexto mundial, que influye considerablemente en el ámbito nacional.</li> <li>• Aumento en los costos directos por servicios y costos operativos con respecto al ejercicio anterior.</li> <li>• Satisfacción del cliente con un nivel de 49 considerado bajo, ya que el N.P.S se considera positivo a partir de 70.</li> <li>• Atención en sucursal reducida al 50%, esto genera malestar a los titulares que no cuentan con los medios o capacitación adecuada para el manejo de las Apps.</li> <li>• Inconvenientes con las App de la empresa, de complejo entendimiento y manejo por parte de los usuarios.</li> <li>• Condiciones irregulares de trabajo de los empleados informáticos por la falta de un convenio de trabajo acorde, con su puesto laboral.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de las tasas de intereses en créditos bancarios, lo que provoca una migración de clientes hacia otras entidades financieras.</li> <li>• Mayor alcance de los canales digitales, buscando la experiencia de cliente omnicanal</li> <li>• Aumento de la compra online de diversos grupos sociales principalmente en la clase media, entre 18 y 35 años.</li> <li>• Expansión de los “comercios amigos” tanto en territorio nacional como internacional.</li> <li>• Oportunidad de ampliar el mercado a nivel internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdidas por incumplimiento de las obligaciones de pago por parte de los titulares</li> <li>• Medidas disciplinarias por parte del organismo controlador.</li> <li>• Posible fuga de datos relacionada a clientes.</li> <li>• Fuertes medidas tributarias para compras en el extranjero.</li> <li>• Medidas emitidas por el BCRA para el uso de divisas en el país, lo que podría ocasionar el no cumplimiento por parte de la empresa para cancelar sus compromisos con moneda extranjera.</li> </ul>

Externo. Figura 2, Matriz FODA, elaboración propia.

### *Análisis específico según el perfil profesional de la carrera*

La contabilidad brinda información importante para la etapa de planeación y control de la empresa en el proceso de organización, no solo participa en ella en el registro de información, si no que permite además por medio del análisis de la información, asesorarla para la toma de decisiones y ayudarla a llevar una administración estratégica

Tarjeta Naranja se enfrenta a un arduo desafío, el cual se basa en buscar un equilibrio entre el entorno externo y el interno. Como se mencionó con anterioridad, la sociedad argentina está transitando una pandemia mundial llevándola a tener severos problemas económicos, políticos y sociales, lo que obliga a Naranja a innovar tanto a nivel contable y financiero acudiendo a nuevas herramientas que le permitan optimizar su rendimiento, como en tecnología donde la atención personalizada se ajusta con la interacción digital a través de su ecosistema para como dice la empresa “estar siempre comunicados”, sumado a fuertes campañas publicitarias para incrementar el número de clientes.

La crisis de la economía nacional también afecta a la organización, ya que, con la constante inflación y la desvalorización de la moneda local, sumado a las restricciones impuestas por el BCRA sobre el manejo de Divisas se dificulta llevar a cabo un presupuesto anual sobre el sistema de costos, y como resultado se pueden observar inconvenientes en los niveles de endeudamiento, solvencia y liquidez. A nivel internacional, los clientes buscan la abstención de comprar en el extranjero gracias a las fuertes medidas tributarias impuestas por el gobierno nacional, lo que le origina a Naranja una reducción de su ingreso en moneda extranjera, y su conexión con mercados internacionales. El papel que cumple el contador público como profesional encargado es el de auditar y analizar toda la información que se genera en la empresa, para proyectar ingresos, costos y gastos que se pueden concebir mediante la actividad económica, los procesos contables y presentación de información a terceros.

## Marco Teórico

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo de reporte de caso, resulta conveniente abordar una serie de conceptos, los cuales dan mayor entendimiento al objeto de estudio.

Para Ana María Barattero, en colaboración con Carlos Manuel Giménez en su libro *Sistemas de Costo*, la tendencia hacia la administración de costos implica un conocimiento más profundo de la estructura del costo. (2015, p47)

Por ello la administración necesita conocer los diferentes tipos de costos, su temporalidad es decir a corto y largo plazo, o si se refieren a bienes o servicios, ayudando a la contabilidad financiera en el proceso de valuación de inventarios, elaboración de presupuestos y planeación de utilidades. Al mismo tiempo y siguiendo con el pensamiento de Barattero.

Es de carácter primordial la satisfacción del cliente como prioridad para la obtención de éxitos en los negocios y con él la necesidad, desde el punto de vista comercial y administrativo, de enfocar temas como la calidad total, el mejoramiento continuo, el manejo del tiempo como elemento competitivo, la innovación; presente en los avances tecnológicos de la producción de la información. (2015, p 47)

Para adquirir ciertos bienes o servicios, se deben sacrificar recursos. Según Horngren, Datar y Rajan, (2012) ese sacrificio representa el costo de obtener lo deseado. Cartier (2017), agrega que al cuantificar los recursos que se necesitan para desarrollar un proceso de producción y obtener beneficios, se arriba al costo de este. La característica principal del concepto de costos es que los mismos conservan la capacidad potencial de generar ingresos futuros, a diferencia del concepto de gastos los cuales se consumen o agotan en el momento en que se produce.

Conocer el costo de un objeto determinado (producto, actividad, departamento, proceso, etc.) puede perseguir finalidades u objetivos distintos. Es por ello por lo que, para el cálculo del costo de estos, resulta necesario saber cuál es el objetivo que se persigue, ya que para distintos propósitos el costo puede ser diferente. (Barattero,2015)

Cuando se piensa en el costo, invariablemente se piensa en este, dentro del contexto de identificar el costo de algo en particular, se denomina a este concepto objeto de costos.

La producción no se mantiene siempre en los mismos niveles, por lo que los factores a utilizarse pueden o no mantenerse estables o modificarse, por ello Horngren, Datar y Rajan diferencian, según su volatilidad, en costos fijos y variables estableciendo que los costos fijos se mantienen estables cuando el volumen de la producción o el nivel de actividad varían de manera significativa, mientras que los costos variables cambian totalmente según los ciclos, ya que se utilizan mayor o menor cantidad de los factores. Por otra parte, también mencionan que los costos pueden ser directos si corresponde asignarlos en su totalidad a un objeto de costo. Por el contrario, los indirectos, no corresponde atribuirlos a un objeto de costo específico, dado que, si bien se relacionan, no conviene calcularlos por cuestiones de eficiencia de recursos.(2012)

De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados pueden ser, costo real, es aquel en que ya se ha incurrido (un costo histórico o pasado), o un costo presupuestado, el cual es un costo predicho o pronosticado (un costo futuro).

Sumado a lo mencionado cabe destacar que, al destinar recursos, se espera que los beneficios sean superiores a los costos generados por la función de producción, por lo que se analiza la relación existente entre costo-beneficio para decidir estratégicamente. Aguilera Díaz, (2017), propone evaluar las opciones para llevar a cabo un determinado proyecto determinando los costos y los beneficios en unidades comparables, generalmente monetarias, para permitir la evaluación y toma de decisiones en función de los objetivos.

Con lo antes expuesto, se evalúa la conveniencia de desarrollar un sistema organizacional a través de un software, el cual permita la optimización de la estructura de costos, y a su vez implementar un sistema de costeo estándar. Ovidio Gaudino en colaboración con Carlos M. Giménez, afirma que “Un estándar puede ser definido como una norma para la medición de la performance o desempeño”.(2015)

Cuando se preparan los estados financieros en una empresa, se deben cumplir con estándares contables. Dentro de la contabilidad gerencial, la utilización de estándares está ampliamente difundida; en este caso, estarán relacionados con las ‘cantidades’ y los ‘costos’ de los recursos consumidos en la producción de bienes y servicios.

Cantidades y costos estándar son definidos por la gerencia para cada uno de los tres elementos del costo (materias primas, mano de obra directa y carga fabril).

Las cantidades estándar indican qué cantidad de un elemento del costo debe consumirse para la producción de una unidad de producto.

Los costos estándar indican cuál debe ser el precio pagado por la unidad de esa cantidad consumida.

Cuando haya pasado el periodo al cual los valores estándar están referidos, se contará con cantidades y precios reales o resultantes. Si al comparar las cantidades y precios estándar con las cantidades y precios reales o resultantes surge alguna diferencia, se debe analizar dicha diferencia, la cual se denomina "*variación*", permitiendo a la gerencia enfocarse en esas variaciones para evitar que las mismas vuelvan a suceder en el futuro. Los estándares se pueden clasificar en:

#### Estándares ideales

Son aquellos que sólo pueden alcanzarse en las mejores circunstancias, ellos no considerarán paradas de máquinas ni ningún otro tipo de interrupción en la producción y generalmente piden un nivel de esfuerzo que sólo puede ser alcanzado por un pequeño grupo de personas extremadamente entrenadas y capacitadas, trabajando en el área del 100% de capacidad posible. (Ovidio Gaudino, 2015,p279)

#### Estándares prácticos

Pueden ser definidos como aquellos "ajustados pero factibles de alcanzar". Estos estándares considerarán los problemas normales y habituales, así como los tiempos sin exigencias más allá de lo razonable. Adicionalmente son los que pueden alcanzarse realizando esfuerzos no excesivos, siendo eficiente el operario promedio. (Ovidio Gaudino, 2015,p280)

En estos casos las variaciones serán sumamente útiles para la gerencia por cuanto representarán desvíos que caen fuera de lo normal, midiendo las ineficiencias y permitiendo a la gerencia tomar las decisiones correctivas en forma rápida. Adicionalmente los estándares prácticos pueden utilizarse para propósitos diversos además de mostrar los desvíos, siendo utilizados para proyectar presupuestos más cercanos a la realidad presente.

Los estándares ideales no son utilizables para realizar proyecciones de futuro, debido a no considerar las ineficiencias normales, y por lo tanto una planificación en función de éstos no sería realista. Por lo que en el presente reporte de caso se utilizara estándares prácticos.

Si bien, se aprecia que la visión y los aportes de los autores se comparten y pueden complementarse entre sí, se decide trabajar bajo la mirada de Ovidio Gaudino ya que cuenta con la información necesaria, que se requiere para este reporte de caso.

## Diagnóstico y discusión

### *Declaración del problema*

En función del análisis desarrollado, se puede observar que, en base al contexto a nivel nacional e internacional, la empresa se encuentra en un nivel de incertidumbre importante no solo desde el punto de vista económico, sino que tampoco se tiene conocimiento de lo que va a acontecer en el país en los tiempos venideros. En cuanto a los acontecimientos que se están dando a nivel internacional, cuya volatilidad de los flujos de capital y la reducción de los flujos financieros a largo plazo de las entidades financieras cuyas tasas son cercanas a 0%, la implementación del llamado blockchain y las criptomonedas, los cuales se hacen presente cada vez con mayor potencia en el país, son algunas causas que desalientan las inversiones y las compras financiadas.

La estructura de costos de Naranja muestra, que, al cierre de ejercicio del 2020, los costos totales que poseía la empresa representaban el 80% sobre los ingresos totales, asimismo los costos directos representan el 45% sobre el total de costos lo que representa un incremento de estos con respecto al ejercicio anterior, mientras que los indirectos el 55%. A su vez la empresa puede resultar afectada en forma adversa por la falta de pago de las cuentas de tarjeta de crédito, distintos incumplimientos y moras en el pago por parte de los titulares, dificultades para exigir judicialmente que se paguen los montos adeudados, la existencia de cuentas de dudosa cobrabilidad y deudores incobrables, lo que generaría una gran problemática para la compañía ya que los niveles de solvencia, liquidez y endeudamiento, no se consideran óptimo para la empresa. Sin embargo, se pueden interpretar los comportamientos probables de una serie de variables macroeconómicas y microeconómicas de la empresa de cara a los próximos meses que sea de utilidad para la toma de decisiones.

El presente plan pretende una reducción de los costos directos por servicios y los costos operativos, con un enfoque puntual en:

	31.12.2020	31.12.2019	Variación Porcentual
	En miles de pesos		
Otros costos operativos	6.877.452	7.350.375	-6,9%
Gastos por servicios de call centers	957.364	535.627	44%
Promociones especiales	216.822	165.612	23,6%
Otros egresos por servicios	1.348.361	889.833	34%
Gastos por canal de venta telefónica	243.203	338.666	-39%
<b>Total</b>	<b>9.643.202</b>	<b>9.280.113</b>	<b>3,8%</b>

Figura 3, elaboración propia. Expresión en moneda homogénea conforme lo establecido por la NIC 29.

A su vez se observan, en los últimos estados contables de la empresa, tanto los ingresos por servicios, como los ingresos por financiación, muestran un considerable descenso, por lo que en conjunto con la optimización de costos se espera que, luego de la implementación del nuevo sistema, se refleje de forma positiva en los ingresos totales. A continuación, se muestran los ingresos obtenidos en 2020 en comparación con el año 2019 (cifras expresadas en miles de pesos).

	2020	2019	Variación porcentual
Ingresos por financiación			
<b>Total</b>	<b>22.480.639</b>	<b>27.913.861</b>	<b>-24,16%</b>
Ingresos por servicios			
<b>Total</b>	<b>20.708.647</b>	<b>22.965.780</b>	<b>-10,9%</b>

Figura 4. Elaboración propia. Expresión en moneda homogénea conforme lo establecido por la NIC 29.

#### *Justificación de su relevancia*

. Es en este aspecto en donde se debe tener claro que la optimización en la estructura de costos es una de las principales estrategias que permite ofrecer a la empresa una mayor rentabilidad. A su vez con la implementación de un sistema estándar en comparación con los sistemas tradicionales permite fortalecer y alimentar con información precisa y concreta los canales de retroalimentación que llegan a quienes se encargan de mantener en marcha la empresa. Las empresas que apuntan a un crecimiento óptimo y sostenible requieren de sistemas apropiados que permitan determinar objetivamente el costo del producto o servicio ofrecido, siendo este el principal punto de partida para la toma de decisiones y un elemento importante que a muchos gerentes se les escapa de las manos al momento de evaluar la rentabilidad que se desea obtener.

### *Conclusión diagnóstica*

Por lo mencionado con anterioridad, y en busca de una previsión ante posibles dificultades que pudiere atravesar Tarjeta Naranja en los meses venideros, resulta conveniente desarrollar un software de uso interno tanto para las gerencias, como para los operadores de los centros de atención telefónica y call centers, buscando la obtención de una optimización tanto en la estructura actual de costos en general, como en los egresos directos por servicio y operativos en particular.

Se considera oportuno además, la implementación de un sistema de costos estándar, buscando brindar herramientas necesarias para la expansión e innovación en segmentos internacionales, y por consiguiente utilidades positivas tanto en moneda local como en divisas para hacer frente a las exigencias que posee la empresa en moneda extranjera.

## **Plan de implementación**

### *El propósito del plan.*

Para el cumplimiento del objetivo general, la empresa debe consolidar estrategias de gestión adecuadas que le permitan una optimización de los costos directos por servicios y costos operativos que, según se mencionó con anterioridad se vieron reflejados de manera incremental, en el último estado financiero de la organización. Con la implementación de un sistema adecuado el cual permita desarrollar actividades y procesos donde trabajen la gerencia de desarrollo no Core, la gerencia de planeamiento y la dirección de RRHH, legales y cobranzas de manera conjunta, conformando así una nueva gerencia basada en tecnología e información que permitan medir el desempeño y la eficiencia con la que se pretende seguir brindando un servicio de calidad a un menor costo. Se considera fundamental como primera medida y según se estipula en los objetivos específicos, realizar un estudio profundo sobre la empresa, sus políticas, y sus estados financieros, tanto históricos como actuales. Una vez logrado lo antes mencionado se calcularán los costos estandar proyectados utilizando los datos obtenidos en el punto anterior, luego se detallará el proceso de implementación del sistema sugerido, el cual contará con herramientas necesarias para la puesta en marcha, actividades a realizar con la respectiva mano de obra y su posterior seguimiento y control (se detalla el objetivo general y los específicos en la introducción del presente reporte de caso).

### *Alcance*

El presente plan pretende alcanzar su optimización luego de transcurrido dos ejercicios fiscales desde su puesta en marcha, en un principio se aplicará en la Provincia de Córdoba, donde se encuentra la casa central de la compañía para que una vez incorporado de forma aceptable por los involucrados, sea implementado a nivel Nacional.

Se propone el desarrollo de un software, de uso interno, que brinde a la compañía y sus empleados de centro de atención telefónica, la posibilidad de realizar sus actividades laborales de manera virtual (home office). A su vez esta herramienta le permitirá tener acceso a una página de inicio donde contarán con capacitaciones on-line, técnicas de ventas, y un sistema de puntos por calidad de atención. Se agregará también comunicación directa con supervisores a través de un chat interno.

Se implementará conjuntamente, un acceso exclusivo de la plataforma, a las diferentes direcciones específicas de la empresa, las cuales tendrán su información

cargadas en sistema nube, pero de forma encriptadas, es decir solo personal autorizado tendrá ingreso a cada tipo de información que le corresponda por área, siendo el presidente de la compañía el único con acceso a toda la base de datos.

Al ser un sistema hecho especialmente para la empresa, con el uso, se evaluará y se permitirá agregar todas las funcionalidades que se requieran para mayor satisfacción de la compañía. A su vez, con algunos indicadores que arroje el sistema, se puede identificar cuál es el comportamiento del personal en la web y adaptar los circuitos para que se concreten la mayor cantidad posible de interacciones operador/cliente.

En cuanto a la utilización del sistema, también se debe tener en cuenta que es necesario realizar la capacitación a los operativos actuales de la empresa. La misma demanda diez días de jornada completa. Se puede realizar de manera virtual o por otra herramienta que Naranja disponga. La recomendación es que no se superen las diez personas en cada capacitación, para lograr una mayor interacción.

Por otra parte, cabe aclarar que el desarrollo del sistema no requiere de un lugar físico dentro de la empresa para llevarse a cabo, como tampoco para implementarlo. Sin embargo, se recomienda realizarlo en la ciudad de Córdoba, por una cuestión de cercanía con la casa central. Solo se necesita que en algún servidor se almacene toda la información del nuevo sistema, pero no necesariamente tiene que ocupar un lugar de la compañía.

Simplificando lo detallado, se establece que no se encuentran limitaciones espaciales ni geográficas para llevar a cabo el proyecto. En cuanto al tiempo de la propuesta, se calcula que, desde el inicio de implementación hasta obtener mediciones de resultados, pasaran 6 meses aproximadamente.

#### *Recursos involucrados*

En el presente sistema, se requerirá acceso a una computadora, un servidor de internet, lo cual ambos recursos están al alcance de todo el personal de Naranja.

En cuanto al recurso humano se requerirán dos equipos de trabajo, por un lado, un estudio contable (consultoría externa), conformado por un contador público y un auditor, coordinando juntos la implementación presupuestal y de costos del sistema, sumado a la medición y análisis que requiere el presente proyecto una vez concluida la implementación. Y, por otro lado, un equipo de programación de software el cual incluye, desarrolladores, un tester de calidad, capacitadores, y un programador Project Manager.

A continuación, se establecen los recursos humanos necesarios en unidades económicas para desarrollo e implementación del proyecto.

Personal	Cantidad	Horas Totales	Precio horas	Subtotal
Contadora Publica.	1	576	\$2034	\$1.171.584
Auditor contable	1	328	\$1570	\$514.960
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>904</b>	<b>\$3.604,00</b>	<b>\$1.686.544,00</b>

Nota. Elaboración propia en base a honorarios establecidos según Resolución 63/20 por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba.

El presente presupuesto incluye la cantidad de personal que será requerida por el lapso que se desarrolle el software, lo cual se estima será de 3 meses, este periodo de tiempo es fundamental para el llevado a cabo y el que más horas/hombre demanda, también se incluyen los gastos de control, evaluación y auditoria por parte de la asesoría contable, por el transcurso de 3 meses a partir de cumplido el plazo de desarrollo, sin embargo cabe destacar que se deberán abonar de manera independiente las posibles modificaciones que la empresa demande y que no se encuentre contempladas en lo antes detallado. En cuanto al mantenimiento mensual del sistema y por el uso del servidor, la empresa ya cuenta con una infraestructura contemplada para tal uso, por lo que no le generaría mayor costo.

*Acciones concretas que se desarrollarán.*

Se proponen una serie de actividades necesarias, para el desarrollo de lo que se sugiere en el presente reporte de caso, los cuales se detallan a continuación:

Tarea 1: Se hace entrega del presente reporte, junto con el presupuesto correspondiente al director general de la empresa para su aprobación.

Tarea 2: Se realizarán visitas a casa central de Tarjeta Naranja en la Ciudad de Córdoba, llevando a cabo entrevistas con las diferentes gerencias, reuniendo información necesaria y precisa, sobre el actual sistema de costos que implementa la empresa, analizando actividades, información histórica, expectativas de mercado, y decisiones estratégicas.

Tarea 3: Se calcularán costos estándar, basados en la información de costos históricos recientes, proyectándolos hacia el futuro, teniendo en cuenta el objetivo general planteado en el presente reporte de caso, los eventuales cambios económicos, variaciones en la moneda local, en la cotización de divisas, y en los avances tecnológicos.

Tarea 4: Se realiza una exposición ante la Dirección de RRHH, legales y cobranzas, y la Dirección de sistemas, en compañía de las gerencias de desarrollo no Core, tecnología y producción, y control de gestión de sistemas; del informe detallando el plan de implementación acorde a las necesidades de la organización.

Tarea 5: Desarrollo e implementación del software, la cual incluye (detallado en el presupuesto) una capacitación a las áreas involucradas en el manejo de la plataforma, testeos de calidad y modificaciones de ser necesario.

Tarea 6: Se realizará una auditoría interna sobre el avance y primeros resultados que se obtengan sobre el impacto del plan de implementación a nivel provincial, para que de ser positivos expandirlo a nivel Nacional, o de lo contrario ajustar lo que se considere oportuno.

Tarea 7: Medición y evaluación de resultados, se medirá en el tiempo estipulado, evaluando costos/beneficios y si se han logrado obtener los objetivos planteados en el presente proyecto.

Tarea 8: Coordinación del proyecto, actividad que se llevara a cabo a lo largo de los 6 meses que dura el desarrollo, la implementación y la medición con la respectiva evaluación.

Tarea 9: Entrega de informe final a Tarjeta Naranja, detallando los procedimientos realizados, resultados obtenidos, y valores proyectados.

#### *Marco temporal para la implementación.*

Para llevar a cabo el proyecto, se realizó un esquema, donde se pueden visualizar las tareas necesarias para alcanzar el objetivo final coordinado con el tiempo requerido para cada una.

Actividad /	Semanas	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Responsable
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1:Entrega presupuesto		■																								Contadora pública/ director general
2: Reuniones y entrevistas			■	■	■																					Contadora / diferentes gerencias
3:Calculo de costos estandar					■	■	■	■	■																	Contadora
4: Presentacion de proyecto									■	■	■	■	■													Contadora
5:Desarrollo e implementación										■	■	■	■	■	■	■	■									Desarrolladores
6:Auditoria interna													■	■	■	■	■									Contadora/ Auditor
7:Medición y evaluación de resultados.																	■	■	■	■	■					Contadora/ Auditor
8:Coordinacion del proyecto			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									Contadora/ directorgeneral
9:Entrega de informe final																					■					Contadora

Figura 5. Diagrama de Gantt para Implementación. Elaboración propia.

### Medición o evaluación de las acciones

Como se mencionó en el punto anterior, dentro de las actividades a desarrollar en el presente reporte de caso, se realizarán mediciones y evaluaciones, tanto en la medida en que se vayan desarrollando las actividades como también en los resultados obtenidos a raíz de la implementación del software sugerido. Se medirán comparando valores históricos, las utilidades y beneficios obtenidos, para ello se utilizarán indicadores de medición financiero y no financiero.

Para llevar a cabo la medición se utilizarán el indicador de Eficiencia operativa, la cual mide el grado de eficiencia en la administración de recursos buscando detectar las causas de los malos o buenos desempeños que pudieren presentarse.

$$F(x) = \text{total costos indicadores de eficiencia} / \text{total de ingresos operativos}$$

Se utilizará la siguiente planilla de cálculos:

Indicadores de Eficiencia Operativo	f(x)= total costos/total de ingresos operativos
Dirección de sistemas	
Centro de costos	

Categoría	Rubro	Real \$	Estándar calculado \$	desvío
Costos indicadores de Eficiencia	Otros costos operativos			%
	Gastos por servicios de call centers			%
	Promociones especiales			%
	Otros egresos por servicios			%
	Gastos por canal de venta telefónica			%
	Total costos indicadores de eficiencia			
Total ingresos operativos (en miles de pesos)				

Eficiencia otros costos operativos	%	%	%
Eficiencia Gastos por servicios de call centers	%	%	%
Eficiencia promociones especiales	%	%	%
Eficiencia otros egresos por servicios	%	%	%
Eficiencia gastos por canal de venta telefónica	%	%	%
Eficiencia Total	%	%	%

Figura 6. Planilla de cálculo de indicador financiero de medición. Elaboración propia

Se utilizará como indicador de medición no financiero a la herramienta Net Promoter Score (NPS) con el objetivo de conocer y evaluar a través de una encuesta de clima laboral la percepción de los empleados sobre la organización al implantar las medidas de mejora que se proponen en el presente reporte de caso. Además:

- Es un generador de nuevas ideas y acciones
- Emite un mensaje de interés por las opiniones de la plantilla
- Aumenta el sentimiento de pertenencia a la empresa por parte del empleado.
- Ayuda a anticiparse a problemas futuros en la compañía.

A la pregunta que se recurrirá para la medición del NPS es: ¿Qué tan conforme estas con las nuevas mejoras implementadas por la empresa?

Como métrica de cálculo se tomará una escala de 0 a 10 en la que:

- ✓ 8, 9 y 10 = Promotores
- ✓ 6 y 7 = Neutros
- ✓ 0 al 5 = Detractores

Se obtendrá el valor NPS de la fórmula:  $NPS = \text{Promotores} - \text{Detractores}$  y sus resultados tendrán el siguiente significado:

- ✓ Un NPS mayor a 0 y menor o igual a 5 es un resultado deficiente.
- ✓ Un NPS mayor a 5 y menor o igual a 8 se considera un buen resultado
- ✓ Un NPS entre 9 y 10 se considera excelente resultado.
- ✓ Un NPS de 100: todos los encuestados son promotores.
- ✓ Un NPS de -100: todos los encuestados son detractores.

## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

La actual situación sanitaria a raíz del COVID 19 a nivel mundial, sumado a la profunda crisis económica- financiera que atraviesa Argentina y las medidas tomadas por parte del BCRA y el Gobierno Nacional tanto política como económicamente, presentan un contexto especialmente complejo de incertidumbre sobre los acontecimientos que las empresas nacionales deberán enfrentar en un futuro próximo, obligándolas a tomar medidas preventivas de resguardo económico y de optimización de sus estructuras de costos.

Siguiendo con ese concepto el presente reporte de caso se enfocó en el estudio y análisis de la empresa Tarjeta Naranja, tanto en su entorno político, económico, social, y de sus estados contables a través de la herramienta P.E.S.T.E.L, como así también en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Como resultado se determinó, que la empresa en su último estado contable presentaba un incremento en ciertos costos específicos y una notoria reducción en sus principales ingresos.

Como respuesta a esta problemática, se propuso el desarrollo e implementación de un software, de uso interno, que brinde a la compañía y sus empleados un canal organizacional de trabajo home office, con principal eje en la reducción de los costos y por consiguiente un aumento de utilidades.

Se utilizó como indicador financiero de medición el de eficiencia operativa, y como indicador de medición no financiero a la herramienta Net Promoter Score (NPS).

Los resultados obtenidos a través de los indicadores descriptos permiten a Naranja, identificar las desviaciones producidas respecto de los valores estándar calculados, indagar sobre las causas y realizar las correcciones oportunas.

La propuesta desarrollada, podría ser una herramienta de suma utilidad para otras empresas del país, especialmente aquellas que presenten una problemática similar a la planteada en el presente reporte.

### *Recomendación*

Como ya se mencionó, Tarjeta Naranja en los últimos años transita una importante expansión con inversiones destinadas a la modernización y ampliación tanto a nivel de

infraestructura, como en tecnología, con el objetivo de lograr mayor competitividad y lograr un mayor alcance a segmentos operativos nuevos.

Se recomienda a la empresa, que a raíz de lo antes mencionado y con la incorporación de la nueva herramienta organizacional, se implemente un sistema de costos estándar a todas las ramas de la organización, ya que facilita la planificación, el control y es de más simple operación que otros sistemas, permitiendo a la gerencia, prestar especial atención a los costos cuando los reales muestren desvíos contra los estándares.

Los valores calculados deberán ser supervisados periódicamente ya que, por condiciones de mercado, avances tecnológicos, variaciones en el capital humano, entre otros aspectos, se generará la necesidad de modificar los estándares definidos con anterioridad.

## Bibliografía

- S.A.T. N. (2020). *Estados Financieros*. Córdoba: Tarjeta Naranja.
- Charles T. Horngren, Stikant M Datar y Madhav V. Rajan (2012) *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* Decimocuarta edición, México.
- Octavio Alvarado Cervantes, *Administración estratégica*, (2015).
- Julián Bravo, Director General, *Programa global de emisión de obligaciones negociables* (2021) [www.naranja.com](http://www.naranja.com)
- Diario la Nación (2021), <https://www.lanacion.com.ar>
- Diario Clarín (2021), <https://www.clarin.com/>
- Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, (2021), <https://www.argentina.gob.ar/trabajo>
- Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, (2021), <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/acuerdo-de-paris>
- Ministerio de economía, (2021) <https://www.argentina.gob.ar/noticias>
- Enrique Cartier, *Teoría General de Costos*, (2017)
- Aguilera Díaz, A. (2017). *El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas*. Cofín Habana, 11(2), 322-343. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S207360612017000200022&script=sci\\_abstract&tln\\_g=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S207360612017000200022&script=sci_abstract&tln_g=en)
- Carlos Seggiaro I.A.E.F, *Perspectivas de la economía Argentina: oportunidades y Amenazas para Pymes*, Conferencia virtual (18 de mayo 2021)
- Resolución 63/20 Resolución 71/08, Aranceles indicativos para servicios profesionales. Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Provincia de Córdoba (T.O. 17.12.2020)