



IMPLEMENTACION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CASO TARJETA NARANJA

CARRERA: Licenciatura en Administración

ALUMNA: Iwanow, Raisa

DNI: 35.623.969

LEGAJO: VADM 18823

TUTORA: Rinero, Sofia

Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
INTRODUCCION	3
ANALISIS DEL ENTORNO	5
<i>ANALISIS PESTEL</i>	5
<i>MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</i>	9
ANALISIS INTERNO	11
<i>BASES ESTRATEGICAS</i>	11
<i>CADENA DE VALOR</i>	11
MARCO TEORICO	15
<i>ESTRATEGIA Y PLANEACION ESTRATEGICA</i>	15
<i>CONTROL DE GESTION</i>	16
<i>HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTION: CUADRO DE MANDO INTEGRAL</i>	16
<i>PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</i>	17
<i>IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</i>	17
DIAGNOSTICO Y DISCUSION	18
PROPUESTA - PLAN DE IMPLEMENTACION	19
<i>OBJETIVO GENERAL</i>	19
<i>OBJETIVOS ESPECIFICOS</i>	19
<i>ALCANCE</i>	20
<i>RECURSOS</i>	20
<i>ACCIONES CONCRETAS A DESARROLLAR</i>	21
EVALUACION DE LA PROPUESTA	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	24
<i>CONCLUSIONES</i>	24
<i>RECOMENDACIONES</i>	25
BIBLIOGRAFIA	26
ANEXO I – ESTADO DE RESULTADO	28
ANEXO II – INDICADORES FINANCIEROS PARA EVALUAR EL PROYECTO	29

RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración, se propone, a través del planeamiento estratégico, el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual se aplicará a Naranja S.A.

La propuesta surge como respuesta a la necesidad de contar con una herramienta de control de gestión que permita a la organización alcanzar sus objetivos creando valor agregado para sus clientes, sin perder la flexibilidad necesaria para innovar.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se espera que la empresa pueda corregir y mejorar procesos internos, que impactarán tanto en la satisfacción del cliente externo como interno, y éstos a su vez, en la rentabilidad.

Palabras clave: Planificación Estratégica; Estrategia; Cuadro de Mando Integral (CMI); Perspectivas; Indicadores

ABSTRACT

In this Bachelor's Degree Final Project in Administration, it is proposed, through strategic planning, the design and implementation of a Balanced Scorecard (BSC), which will be applied to Naranja S.A.

The proposal comes as a response to the need of having a performance management tool that allows the organization to achieve its goals by creating value to its customers, without losing the needed flexibility to innovate.

With the implementation of a Balance Scorecard it is expected that the company can correct and improve internal processes, that will affect both customer satisfaction and personnel performance, and these, in turn, will increase profit.

Key Words: Strategic Planning; Strategy; Balance Scorecard (BSC); Perspectives; Indicators

INTRODUCCION

En este reporte, se realizará un análisis de Naranja con el objetivo de que, a través del asesoramiento profesional, se pueda implementar exitosamente un Cuadro de Mando Integral, herramienta de gestión que ayuda a conducir el cambio, apoyando así la estrategia de diferenciación de la empresa que impulsará el crecimiento de la misma.

Tarjeta Naranja surgió formalmente en 1985 como una tarjeta de cobertura local, que hoy en día cuenta con cobertura nacional. Pero no fue hasta 1995 que comenzó su verdadera expansión, cuando Banco Galicia se convirtió en accionista. Posteriormente, entre 1998 y 2005 se crearon alianzas con Visa, MasterCard y American Express, lo que activó el proceso de crecimiento de la marca y le dio presencia internacional. Luego, en 2017, crearon una nueva identidad donde dejaron de llamarse Tarjeta Naranja, para ser simplemente Naranja, debido a la ampliación de su portfolio de productos y servicios, que apuntan a brindar soluciones para la vida cotidiana, todos ellos basados en tecnología.

A causa de la evolución digital que está ocurriendo, se produce una disrupción en el sector financiero, que da lugar no solo a nuevos modelos de negocios sino a nuevas formas de relacionarse con los clientes, lo cual implica constantes oportunidades para Naranja para diferenciarse y crecer, todo esto mediante la innovación tecnológica. Actualmente, la empresa además de ser la principal entidad emisora de tarjetas de crédito a nivel país, también es pionera en Argentina debido a sus variados negocios con base digital, como por ejemplo: la digitalización de los viajes de los clientes, el marketing digital, la creación de Sucursales del Futuro y Naranja X, su fintech.

Si bien la firma se encuentra a la vanguardia de los cambios que se están produciendo en la industria, el proyecto de expansión que están llevando a cabo con la consecuente ampliación del portfolio de productos y servicios debe ser examinado y gestionado de forma eficiente y en tiempo real, ya que para lograr diferenciarse de sus rivales y lograr una ventaja competitiva sostenible, deben realizarse diversas mediciones continuamente que permitan analizar cómo está reaccionando su mercado meta a estos nuevos productos y servicios ya que como señalan Kaplan y Norton, (Kaplan & Norton, 2002) las empresas que compiten en sectores de innovación tecnológica deben ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades de sus clientes, creando nuevos productos y utilizando las nuevas tecnologías en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Razón por la cual se plantea la necesidad de implementar un

Cuadro de Mando Integral, para así contar con indicadores en todo momento que permitan evaluar si se está logrando una mejora continua de los procesos que le permita a Naranja diferenciarse, o si, por el contrario, hay desviaciones significativas que deban ser atendidas.

El Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard surge en 1990, luego de que Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, conscientes de que las medidas financieras de la actividad empresarial no se ajustaban al nuevo entorno competitivo, deciden realizar un estudio de investigación sobre un grupo de empresas para explorar nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. La conclusión del estudio documentó los beneficios resultantes de un sistema de medición que equilibraba objetivos a corto y largo plazo, así nació el Balance Scorecard, que utiliza indicadores de cuatro perspectivas fundamentales: financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2002)

Desde su aparición hace más de 25 años, el CMI ha sido utilizado en muchas organizaciones como modelo para medir el desempeño y gestionar la estrategia. De acuerdo con Rigby, y Bilodeau (2013), es la quinta herramienta más utilizada en la administración de empresas a nivel mundial. Por su parte, Gartner Group sugiere que más de la mitad de las grandes compañías estadounidenses, de Europa y de Asia usan el Cuadro de Mando Integral y su uso se está haciendo extensivo a países del Medio Oriente y África. (Balanced Scorecard Institute, 2020)

Hay diversas investigaciones sobre las ventajas de aplicar esta herramienta en las organizaciones:

- Vega Falcón y Llugla Jácome (2020) ratifican que se trata de una importante herramienta que hace medible los activos y capacidades dentro de la compañía, lo cual coadyuva a la ejecución de la estrategia
- La propuesta de diseño de un cuadro de mando multidimensional para la empresa pública de transporte ferroviario de España (Bastidas Bermúdez, Ripoll Feliu, & Moreno Freites, 2018)
- El CMI como herramienta adaptable para aplicarla a un proyecto de innovación tecnológica con el fin de incrementar el conocimiento, las

capacidades de la organización y, en consecuencia, los beneficios de la tecnología (Méndez García, Domínguez Sosa, & Ortiz Hernández, 2011)

Así, el reporte de caso, a través del análisis que implica, permitirá proporcionar propuestas de mejora que potencien la ejecución de la estrategia.

ANALISIS DEL ENTORNO

ANALISIS PESTEL

Factores Políticos:

Las medidas implementadas por el gobierno de Alberto Fernández para tratar de mitigar los efectos de la pandemia no pueden ocultar un problema que persiste en el Estado: la debilidad de capacidades institucionales para establecer objetivos colectivos de mediano y largo plazo, coordinar las acciones necesarias para lograr dichos objetivos, dar continuidad a la implementación de los consensos y valorar de forma sistemática su grado de alcance. (Aquilino & Rubio, 2020)

Argentina es uno de los pocos países de América Latina que no cuenta con un órgano rector en materia de planificación del desarrollo, por lo que el carácter estratégico de la planificación se encuentra debilitado ya que dicha función está fragmentada en distintas instituciones con escasa integración entre sí. (Aquilino & Rubio, 2020)

Factores Económicos:

La actividad económica en Argentina se derrumbó durante 2020. Los datos oficiales muestran una contracción del 10%, la más grave del continente junto con la de Perú si se deja al margen la catástrofe de Venezuela. En 2002, cuando Argentina colapsó, la caída fue sólo un poco superior: 10,9%. La inflación es muy elevada año y repuntando), la moneda no deja de devaluarse, las reservas del Banco Central no llegan a 3.000 millones de dólares y cuatro de cada diez personas en el país viven en la pobreza. El cuadro macroeconómico resulta muy alarmante. (González, 2021)

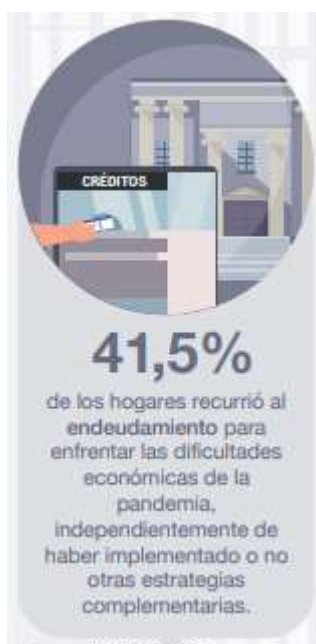
En febrero de 2021, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una contracción de 2,6% en la comparación interanual (i.a.) y de 1,0% con relación a enero en la medición desestacionalizada (s.e.). En el primer bimestre del año, el EMAE muestra una caída de 2,4%

i.a. Con relación a igual período de 2020, se registraron aumentos en seis de los quince sectores que conforman el EMAE. Los tres sectores de mayor crecimiento en febrero fueron Construcción (+11,7% i.a.), Intermediación financiera (+3,5% i.a.) y Comercio mayorista, minorista y reparaciones (+3,4% i.a.). (INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021)

Por otra parte, “el Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en marzo de 2021 un alza de 4,8%, y acumuló en el primer trimestre del año un incremento de 13,0%”. (INDEC, 2021)

Factores Sociales:

Según el INDEC, “el 70,6% del total de hogares consultados manifestó haber tomado algún tipo de medida para hacer frente al impacto de la pandemia en su economía.” (INDEC, 2020)



Fuente: INDEC 2020

Las estrategias que adoptaron los hogares para paliar los efectos de la pandemia en su economía familiar fueron:

- Reducción del consumo
 - Endeudamiento: hogares que no pagaron o tuvieron problemas para pagar algún gasto, o que obtuvieron un préstamo o realizaron compras a crédito (incluye tarjetas de crédito) y tienen dificultades para pagar
 - Obtención de nuevos ingresos o adelantos
 - Uso de stock: uso de ahorros o venta de pertenencias
- (INDEC, 2020)

Factores Tecnológicos:

La Cámara Argentina de Fintech identificó 268 empresas que componen el ecosistema argentino, marcando un crecimiento de 135

nuevas empresas con respecto al año 2018. La mayoría de éstas se pueden clasificar como PyMEs debido a sus niveles de facturación. Las Fintechs se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado. (BID, 2020)

Vemos que la mayoría de las compañías se constituyeron en los últimos cuatro años, con un salto importante en el año 2017, y una tendencia que continua aún en 2020 a pesar del contexto recesivo y la pandemia del COVID-19. (BID, 2020)

Queda clara la rápida aceleración en el crecimiento del sector. Uno de los componentes fundamentales que permite la inyección de nuevos emprendimientos consiste en la oferta de facilidades tecnológicas que se presentan en el país. Tanto la infraestructura de Internet como su acceso simplificado, impulsan la adopción de estas nuevas tecnologías; y, a su vez, promueven los incentivos económicos de los emprendedores para aprovechar el nuevo mercado. (BID, 2020)

Factores Ambientales:

En Argentina, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) se crea a mediados del año 2002 con la misión de “generar conocimiento público para promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social, a fin de impulsar el Desarrollo Sustentable de Argentina y la región”. (IARSE, 2021)

IARSE crea valor para las empresas y la sociedad trabajando junto al mundo de los negocios, generando herramientas de gestión, conocimiento, redes y mecanismos de información e intercambio de experiencias en materia de gestión sustentable.

Promueve además la colaboración mutua entre las compañías que han decidido hacer de su conducta responsable un valor a partir del cual contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y sustentable. (IARSE, 2021)

Generando información y conocimiento, divulgando buenas prácticas en materia de Responsabilidad Social y Gestión Responsable Orientada a la Sustentabilidad - GROS, estableciendo alianzas con entidades de toda América Latina y el mundo, promoviendo un compromiso gradual y creciente por parte de las empresas así como el ejercicio de una práctica profesional de la Responsabilidad Social, pretendemos incidir -de una manera concreta- en el cambio estructural que el tránsito hacia una economía más verde, equitativa e inclusiva requiere. (IARSE, 2021)

En lo referido a entidades miembro del IARSE, algunas de las incluidas en el rubro de servicios financieros y seguros son: Grupo Sancor Seguros, Banco Macro, Banco Nación, Banco Galicia, Mapfre, Santander Río, Tarjeta Naranja, Zurich y Banco Patagonia.

Factores Legales:

La ley 21.526, Ley de Entidades Financieras, comprende a quienes “realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros”.

La ley 25.065, Ley de Tarjetas de Crédito, es aplicable a las operatorias realizadas con dicho medio de pago.

Además de las leyes mencionadas, hay más de 15 leyes que conforman el marco legal del sistema Financiero Argentino. (BCRA, 2021)

Por otra parte, el BCRA definió como Otros Proveedores No Financieros de Crédito a empresas que, sin ser entidades financieras, realizan ofertas de créditos al

público en general, y que otorgan de manera habitual financiaciones. Esta definición abarca a:

- Fintech
- Emisoras de tarjetas de crédito por las financiaciones que no se rigen por la ley 25.065
- Empresas de venta de electrodomésticos que ofrecen financiación (iProUp, 2020)

A través de la comunicación "A" 7146 de octubre del 2020, el BCRA estableció que, con un plazo máximo hasta el primero de diciembre del corriente año, deben inscribirse en el "Registro de otros proveedores no financieros de crédito", aquellos que superen los \$ 10 millones de financiaciones otorgadas. Dicha inscripción es obligatoria, soliciten o no asistencia crediticia a entidades financieras. De esta manera, el BCRA busca poner en igualdad de derechos a quien acceden a créditos de los OPNFC, con relación a quienes lo hacen a través de las entidades financieras, en materia de protección de usuarios, de transparencia de las condiciones crediticias, publicidad, difusión y reclamos. (iProUp, 2020)

MODELO DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

En el caso de los servicios financieros digitales, las barreras de entrada son moderadas. Es un sector que requiere contar con un capital elevado y la tendencia es que terminen siendo fuertemente regulados, al igual que la banca. No suele existir lealtad hacia la marca en demasía por parte de los consumidores ya que es un sector muy sensible al precio y los costos para cambiar son bajos, excepto en el caso de las entidades líderes que por los beneficios que brindan y el posicionamiento que ostentan fidelizan a su clientela en mayor medida.

Rivalidad entre las empresas:

Si bien la rivalidad en el sector de los servicios financieros es alta debido a la cantidad de bancos y otras instituciones que prestan servicios financieros que existen en el país; es decir, se trata de una industria fragmentada; hay un cúmulo de entidades que gozan de un mayor liderazgo que el resto debido a su reputación, por lo tanto, se puede considerar que existen "estratos" de rivalidad; uno conformado por estas pocas entidades

líderes que compiten entre sí por porciones más grandes del mercado y otro estrato de entidades más pequeñas donde la competencia es feroz en un intento de hacerse un nombre en el mercado y no perecer en el intento, aquí las guerras de precios son frecuentes.

Poder de negociación de los compradores:

En el caso de los usuarios de las tarjetas de crédito, al estar atomizado el mercado, prácticamente no poseen poder de negociación alguno, sobre todo teniendo en cuenta que las instituciones que prestan servicios financieros juegan un rol de vital importancia en la economía actual. También hay que tener en cuenta que si bien estos no poseen poder de negociación, tampoco están atados a altos costos de cambiar, como ya se mencionó anteriormente.

Los comercios, en cambio, tienen un mayor poder de negociación actuando en conjunto como lo hicieron en 2017 cuando suscribieron un acuerdo entre el Ministerio de Producción de la Nación, la Cámara de Tarjetas de Crédito y Compra, la Cámara Argentina de Comercio y Servicios y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa donde acordaron una reducción gradual de las comisiones, siendo del 3% para tarjetas de crédito en ese entonces, y actualmente –a partir del primero de enero de 2021, del 1,8%. (Gorodisch, 2020)

Poder de negociación de los proveedores:

En el caso de los servicios financieros basados en tecnología, precisamente los proveedores de tecnología de comunicación e información y de seguridad de dicha información detentan un poder moderado-alto para afectar la rentabilidad de la industria, ya que pueden incidir directamente en los costos del servicio así como en la calidad del mismo.

No ocurre esto con el resto de los proveedores, los que no pertenecen a rubros sensibles para la prestación del servicio, como por ejemplo: librería, publicidad, transporte, etc., quienes no cuentan con un alto poder de negociación ya que los costos de cambiar de proveedor no son significativos, existen sustitutos y no están en condiciones de amenazar con ingresar a la industria.

Productos sustitutos:

En el caso de los servicios financieros basados en tecnología, estos compiten con los bancos tradicionales, los cuales ya se encuentran fuertemente consolidados en el mercado al ser pioneros en la prestación de servicios financieros. Pero dado el ritmo vertiginoso de la evolución tecnológica y digital, cada vez tendrán menor preponderancia, a menos que se reconviertan en prestadores de servicios financieros digitales también, en cuyo caso dejarían de ser sustitutos para pasar a ser competidores dentro de la misma industria.

ANALISIS INTERNO

BASES ESTRATEGICAS

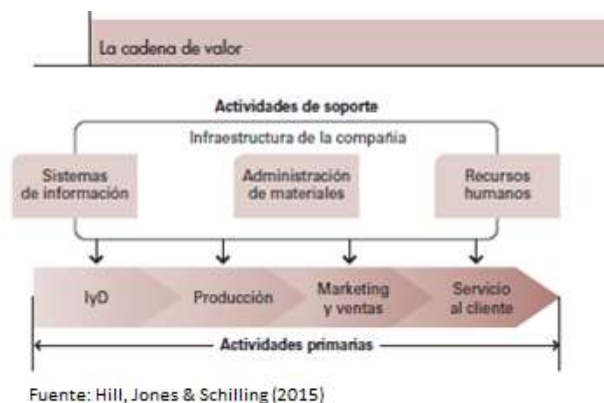
Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”

Valores: toda la gestión de Naranja se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento.

CADENA DE VALOR

El término cadena de valor se refiere que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)



Dentro de las actividades primarias encontramos:

Investigación y Desarrollo:

El proyecto de evolución digital de Naranja y su constante innovación no serían posible sin la actividad de Investigación y Desarrollo, a través de la cual se fueron sumando nuevos productos y servicios como:

- Digitalización de los viajes de clientes
- Sucursales del futuro
- Naranja X, la fintech

Esta actividad muchas veces se nutre de los aportes del departamento de Marketing cuando estos descubren necesidades insatisfechas de los clientes y contribuye a la creación o desarrollo del producto.

Producción y Ventas:

Dado que Naranja presta servicios, la “producción” se da en simultáneo con la prestación del servicio, es decir, la venta.

Actualmente, la empresa ha logrado digitalizar al 100% ciertos productos, en concordancia con su proyecto de evolución digital, como son:

- Prestamos
- Seguros (para autos, motos y hogar)

Marketing:

Esta área fue creada en el 2002 y en la actualidad cuenta con un desarrollo informal y poco organizado que da cuenta de la necesidad de formalizar procedimientos a través de un manual que le permita optimizar el uso de recursos así como lograr una estructura formal.

Servicio al cliente:

En Naranja el cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial. La tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios:

- “Casas Naranja”
- Canales online
- Líneas directas 24 horas
- Redes sociales

- Sucursales del futuro

La consultora WOW Customer Experience reconoció a la firma en el primer puesto del ranking en la creación de experiencias de clientes.

Se forman equipos creadores de experiencia, que asumen la gestión de cada disconformidad para que la interacción que los clientes efectúan en sus canales sea simple, satisfactoria y genere la mejor experiencia con la marca. Asimismo, cuentan con un equipo que mide y monitorea los indicadores de experiencia y comparte los resultados para que cada grupo de creadores de experiencias gestione las mejoras.

Por otro lado, las actividades de soporte son:

Recursos humanos:

En 2020 renovaron las prácticas de trabajo y crearon “Tribus” (equipos interdisciplinarios responsables de un determinado proceso) y “Centros de Excelencia” (equipos de colaboradores con expertise funcional concreta).

La compañía cuenta con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento.

Incentivan incorporaciones con perfiles digitales mediante los principales atributos que tienen como marca: ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollo profesional, beneficios y evolución digital.

La empresa da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos, especialmente, a través de convocatorias y búsquedas internas. Asimismo, promueven la generación de empleo local.

En la actualidad, cada gerencia delinea de modo coparticipativo con su equipo su propio plan de clima. Al mismo tiempo, desarrollan una estrategia de acompañamiento segmentada que les permitió llegar concretamente a cada público.

En el 2019, se implementó un nuevo proceso de medición y gestión de clima, llamada Clima 1 Click. También implementaron un sistema integral de gestión del talento que contempla dos procesos clave:

- Nuevo modelo de gestión del desempeño
- Gestión del potencial

La empresa les acerca a sus colaboradores programas, prácticas y herramientas que fomenten su desarrollo personal y profesional.

Infraestructura de la compañía:

En 2020 repensaron la forma de organizarse y crearon un nuevo diseño organizacional basado en la flexibilidad.

La firma promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos.

En la compañía están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura. Se dedican a fortalecer una cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores. Buscan ser líderes en generación de valor mediante vínculos profundos y duraderos.

Naranja es una compañía edificada sobre la responsabilidad, lealtad y honestidad de todos los colaboradores. Están convencidos de la relevancia de asegurar una cultura de la ética, que avale la observancia de reglas, la transparencia en los procedimientos y, conjuntamente, estimule conductas beneficiosas para el bien común.

Por ello, en el 2019 se crea una Gerencia de Compliance con el fin de instituir un marco concreto para relacionarse con los públicos de interés, ante responsabilidades ligadas lo determinado en la ley 27.401 sobre delitos vinculados a corrupción. Junto a esta decisión, se realizó una revisión general del código de ética, renovando su contenido y comprometiéndose a través del mismo a combatir el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

En Naranja gestionan previendo y controlando todos los ámbitos de riesgo donde puedan ocurrir acciones que afecten a la sustentabilidad.

Naranja ha incorporado modelos basados en machine learning que permite puntuar y pronosticar casos de riesgo. En situaciones de mora temprana, pudieron segmentar riesgos de clientes e implementar mejores herramientas de cobranza. En esa línea, se desarrollaron nuevos canales de administración para ofertar productos de financiación, de acuerdo con cada segmento de clientes detectado. Como resultado, se duplicó el valor agregado del proceso para los primeros 30 días de mora, conservando los ratios para tramos más avanzados.

Naranja cuenta con mecanismos para vigilar procesos con un alto nivel de seguimiento. Una auditoría interna y externa verifica todos los controles alcanzados por la revisión SOX (Ley Sarbanes – Oxley de Estados Unidos), según lo dispuesto por la Securities and Exchange Commission (SEC). Esto aporta mayor confianza en los procesos, con procesos que apuntan a evitar fraudes financieros.

La política de seguridad de la información de la empresa es pública y compartida por toda la compañía y se extiende a proveedores críticos. Contiene aspectos de ciberseguridad y privacidad de datos.

Además la empresa cuenta con diversos comités que reportan al directorio para optimizar la gestión, a saber:

- Comité de auditoria
- Comité de control y prevención del lavado de dinero y la unidad antilavado
- Comité de integridad de la información

MARCO TEORICO

ESTRATEGIA Y PLANEACION ESTRATEGICA

Según Octavio Reyes, (Reyes, 2012) la planeación estratégica es un instrumento más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias, desarrollando planes detallados para ponerlos en práctica, ubicando a la empresa en su entorno.

Por su parte, Hill, Jones & Schilling (Hill, Jones, & Schilling, 2015) hablan de dos caminos –estrategias- básicas que las empresas eligen para competir en el mercado: bajar los costos y diferenciar su bien o servicio con el propósito de crear mayor valor.

Según los autores, diferenciarse implica no ser igual a los competidores, porque uno está ofreciendo algo que ellos no pueden imitar con facilidad. Esta estrategia brinda dos ventajas: permite cobrar un precio superior por su bien o servicio si quisiera y ayuda a aumentar la demanda general y quitarle participación de mercado a los rivales. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

En cuanto a los costos, la diferenciación implicará costos más altos, los cuales luego podrán disminuirse si la diferenciación lleva a un aumento significativo de la demanda y a la consecución de economías de escala. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

CONTROL DE GESTION

Por otra parte, el control de gestión es el proceso que contribuye a lograr los objetivos de forma alineada con la visión organizacional y proporciona una herramienta que asiste a la alta administración en la implementación, ejecución y evaluación del desempeño de la estrategia (CIGET, 2018). Éste ayudará a alcanzar las metas haciendo un mejor uso de los recursos con los que cuenta la empresa, o mejor aún, superarlas. Asimismo, sirve de retroalimentación al momento de tomar medidas correctivas. (Rivero Villar, Rojas, Rojas, Montes de Oca Martínez, & Alfonso Robaina, 2018)

Según Kaplan y Norton, el establecimiento del sistema de control de gestión y de medición con base en indicadores, traducidos desde las estrategias organizacionales, permite que las compañías actuales sobrevivan y prosperen en la competencia. (Kaplan & Norton, 2002)

Peter Drucker (Drucker, 1978), por su parte, afirma que un factor importante para la actividad de una empresa es la medición total de sus resultados y es un área débil de la gestión organizacional ya que los empresarios solo suelen dar importancia a las cifras que les muestran los resultados contables. En línea con esta idea, Kaplan y Norton (Kaplan & Norton, 2002) advierten que los indicadores financieros dicen algo, pero no todo, sobre las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía apropiada para las acciones que deben realizarse hoy y a futuro para crear valor.

HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTION: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una herramienta útil de la que se vale el sistema de control de gestión es el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Éste instrumento de gestión, permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan variables claves para dirigir un negocio. (Sánchez Vázquez, Velez Elorza, & Araujo Pinzon, 2016)

Según Fernández “el Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. (Fernandez, 2001)

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI o BSC transforma la misión y la estrategia en indicadores organizados sobre la base de cuatro perspectivas diferentes:

- **Perspectiva Financiera:** los indicadores financieros señalan si la estrategia de una organización y su ejecución contribuyen a la mejora del mínimo aceptable
- **Perspectiva del Cliente:** donde los ejecutivos identifican los segmentos de clientes y de mercado y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados
- **Perspectiva de Proceso Interno:** donde los directivos identifican los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente para entregar la propuesta de valor que atraerá y retendrá a los clientes y además, satisfará las expectativas de rendimiento de los accionistas
- **Perspectiva de Formación y Crecimiento:** esta perspectiva reconoce la infraestructura que la organización debe construir para lograr crecimiento a largo plazo. Dicho crecimiento procede de tres fuentes principales: personas, sistemas y procedimientos organizacionales, los cuales deben mejorarse continuamente ya que es poco probable que se alcancen los objetivos de largo plazo con las capacidades actuales con las que cuenta la empresa. (Kaplan & Norton, 2002)

IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La implantación del CMI surge a partir de la estrategia, la cual, a su vez, se desprende de la definición de la misión, visión y valores. Esta puede representarse a través de mapas estratégicos que son el aporte conceptual fundamental del BSC ya que permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y ayudan a visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa lo cual es de suma importancia ya que un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. (Fernandez, 2001). Por su parte, Kaplan y Norton agregan que los indicadores de un CMI apropiadamente diseñado deben establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que las mismas estén vinculadas y sean mutuamente reforzantes. (Kaplan & Norton, 2002)

Una vez que se implementa el Cuadro de Mando Integral, mediante los indicadores se realizan las mediciones pertinentes, para evaluar en qué medida se

alcanzaron los objetivos planteados anteriormente. (Viteri Sánchez, Viteri Moya, & Matute Déleg, 2014)

DIAGNOSTICO Y DISCUSION

En función al análisis efectuado, es posible detectar que la empresa realiza numerosas mediciones de gestión: servicio al cliente monitorea indicadores de experiencia, recursos humanos cuenta con un proceso de medición y gestión del clima, se hace un seguimiento de la morosidad, se vigilan procesos, entre otros.

Sin embargo, dado el contexto turbulento que atraviesa el país: inestabilidad política, inflación, pandemia y; por otro lado, el proyecto de evolución digital que está llevando a cabo la empresa para diferenciarse de sus competidores, expandirse y aumentar su portfolio de productos y servicios para impulsar el crecimiento corporativo integrado, se hace necesario contar con una herramienta de gestión a partir de la cual la Alta Dirección pueda estar atenta a todos los indicadores necesarios para gestionar exitosamente el proyecto, que los mismos se puedan vislumbrar en forma íntegra, relacionada y oportunamente, para poder entender de esta manera las relaciones causa-efecto de cada suceso y cumplir con el objetivo final de la organización que es el aumento de la rentabilidad.

El crecimiento integrado de los beneficios en Naranja S.A. se llevará a cabo mediante una estrategia de diferenciación de sus productos y servicios basada en la innovación de sus procesos que, como se ha mencionado anteriormente, es una constante de la empresa.

A través de la digitalización de sus servicios, la creación de sucursales del futuro, la apertura de Naranja X, entre otros, la firma se diferencia de sus competidores en la industria de la prestación de servicios financieros por brindar productos innovadores, disruptivos, que superen las expectativas del cliente. Es decir, la empresa busca nuevas formas, distintas e innovadoras, para lograr satisfacer las necesidades de sus clientes, a quienes consideran el centro de sus decisiones. Por esto, resulta primordial hacer uso de una herramienta de gestión que le permita contar con información precisa y actualizada para tomar decisiones estratégicas oportunas que, de igual manera, contribuyan a evaluar el desempeño de la firma y el cumplimiento de las metas estratégicas, sin perder flexibilidad.

Es por esto que se concluye que Naranja debe implementar un Cuadro de Mando Integral basado en su misión, visión y estrategia de diferenciación basada en la innovación tecnológica a fin de poder conducir la empresa hacia el éxito. Esta herramienta de control de gestión debe apoyarse en sistemas de información, lo cual no implica un mayor inconveniente para Naranja ya que cuenta con fuertes inversiones en el área de tecnologías de la información, pero sí es preciso integrar la misma, identificando procesos críticos, responsables de éstos, para poder definir correctamente los indicadores –en torno a cuatro perspectivas que fueron definidas en el Marco Teórico- que medirán su gestión y desempeño.

El Cuadro de Mando Integral se caracteriza por ser de fácil comprensión en cuanto a su funcionamiento y no tiene mayores inconvenientes a la hora de su implementación. Esta herramienta permitirá tener un conocimiento cabal de la organización y un entendimiento de la gestión y su evolución, así como también permitirá detectar desvíos u oportunidades de mejora a tiempo para que de esta manera se puedan tomar decisiones que minimicen las consecuencias negativas o aumenten el impacto positivo en cuanto a al logro de los objetivos estratégicos que se mencionan a continuación.

PROPUESTA - PLAN DE IMPLEMENTACION

OBJETIVO GENERAL

Lograr una rentabilidad del 12% en 2023 mediante el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral basado en sus cuatro perspectivas con indicadores relevantes para optimizar la toma de decisiones estratégica en Naranja que se hará en el segundo semestre del 2021.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aumentar los ingresos por servicios y por financiación en un 12% para el 2023
- Disminuir los costos por servicios y por financiación en un 8% para el 2023
- Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 95% para el 2023
- Aumentar un 20% la fidelización de los clientes para el 2023
- Disminuir los incobrables en un 7% para el 2023 mejorando los procesos de cobranza a través de modelos de machine learning
- Disminuir los tiempos de resolución de reclamos en un 25% para el 2023
- Incrementar la capacitación del personal en un 10% para el 2023
- Incrementar la motivación del personal en un 15% para el 2023

ALCANCE

La propuesta profesional de implementar un Cuadro de Mando Integral en Naranja involucra a la totalidad de la organización ya que en todas las áreas se toman decisiones que contribuyen a la creación de valor para el cliente, lo que permite, a su vez, aumentar la rentabilidad de la empresa.

El estudio se realizó en el primer semestre del 2021 y se ejecutará en el segundo semestre del 2021. Se estima un periodo de 5 meses para llevar a la práctica el Cuadro de Mando Integral.

No se encontraron mayores dificultades para la implementación de la herramienta ni restricciones en cuanto a la viabilidad del proyecto por escasez de recursos. Sin embargo, podrían existir limitaciones producto de la falta de compromiso y predisposición del personal, por lo cual es de suma importancia involucrar a todo el personal desde las primeras instancias, para así disminuir cualquier resistencia que pudiere haber.

RECURSOS

Como recurso base, se debe contar con un equipo de profesionales a cargo del diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. Asimismo, éste se encargará de capacitar al personal acerca del funcionamiento del mismo y de las comunicaciones necesarias. Este recurso se considera clave para el éxito de la propuesta, así como la participación del personal, desde la Alta Dirección, para que en conjunto sea transmitido a todos los colaboradores de Naranja. Por lo tanto, que los mismos dispongan del tiempo necesario para comprender, aprender e internalizar la herramienta es vital.

Por otra parte, como herramienta soporte, cada integrante de la organización debe contar con computadora y acceso al software, el cual será configurado y puesto en marcha por un analista de sistemas.

Finalmente, son necesarios recursos monetarios para afrontar la inversión, los mismos se detallan en el presupuesto a continuación:

RECURSO	CANTIDAD	MONTO UNITARIO	MONTO TOTAL
Diagnostico organizacional	130hs.	\$800,00.-	\$104.000,00.-

Consultores Externos	100hs. mensuales x 5 meses	\$800,00.-	\$400.000,00.-
Analista de Sistemas	200hs.	\$600,00.-	\$120.000,00.-
Actualización de Equipos	100u.	\$40.000,00.-	\$4.000.000,00.-
			\$4.624.000,00.-

Estos montos corresponden a la inversión inicial en el periodo 0 –en este caso 2021- y en los dos años subsiguientes se pagaran honorarios al analista de sistemas por mantenimiento de los sistemas informáticos. Se calculan aproximadamente 40 horas por mes con un valor hora de \$1.000.- para el 2022 y de \$1.320.- para el 2023

ACCIONES CONCRETAS A DESARROLLAR

A continuación, se detalla el plan de acción y las acciones concretas a desarrollar:

1. Recabar información relevante y realizar un diagnóstico organizacional sobre el funcionamiento, estructura e infraestructura actual
2. Rever la misión y visión definida por la empresa. Adaptarlas si fuera pertinente
3. Mientras esto ocurre, se irán actualizando las computadoras y haciendo las configuraciones necesarias para poner en marcha el software
4. Definir objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
5. Diseñar un mapa estratégico que permita establecer las relaciones causa-efecto con los objetivos estratégicos ya definidos
6. Diseñar indicadores mediante los cuales se pueda medir el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada una de las cuatro perspectivas y definir al responsable de cada uno
7. Programar y mantener reuniones para comunicar la herramienta y los objetivos fijados, buscando la participación e internalización de todo el personal de la empresa
8. Capacitar al mismo con respecto al uso del sistema y a las tareas pertinentes para nutrir de información necesaria al Cuadro

9. Establecer reuniones mensuales entre la dirección y el responsable de cada indicador a fin de medir el desempeño, identificar las posibles causas de los desvíos y proponer acciones correctivas en caso de ser necesario.

A continuación, se expone el marco temporal para la implementación de esta propuesta, mediante un diagrama de Gantt que fue elaborado en base a las acciones descriptas anteriormente:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	TIEMPO (en meses)											
	jun-21		jul-21		ago-21		sep-21		oct-21		nov-21	
	1er. Q	2da Q.	1er. Q	2da Q.	1er. Q	2da Q.	1er. Q	2da Q.	1er. Q	2da Q.	1er. Q	2da Q.
Recolección de Información y diagnóstico	■											
Revisión de bases estratégicas		■										
Puesta a punto de recursos informáticos		■	■									
Definición de objetivos estratégicos			■	■								
Diseño de un mapa estratégico				■	■							
Diseño de indicadores						■	■					
Reuniones de comunicación e internalización								■	■			
Capacitación al personal									■	■		
Reuniones de evaluación											■	■

Fuente: Elaboración propia

Los primeros pasos del plan fueron plasmados en el análisis –externo e interno- y en el diagnóstico. Por lo que, seguidamente, se desarrolla el Mapa Estratégico de Naranja donde se pueden visualizar los objetivos estratégicos que se han fijado para cada una de las cuatro perspectivas que contiene el Cuadro de Mando Integral, la relación directa que existe entre éstos y cómo se vinculan con el cumplimiento del objetivo general – incremento de utilidades-.



Fuente: elaboración propia

Finalmente, se expone el Cuadro de Mando Integral con los distintos objetivos a alcanzar por perspectiva y los indicadores del desempeño que permitirán evaluar si se están logrando los objetivos. En el mismo tablero se indica la frecuencia de medición, la unidad de medida, el responsable por esos resultados y los parámetros para determinar si los mismos son óptimos o están dentro de un rango tolerable, o si, por el contrario, son deficientes.

Perspectiva	Objetivo	Indicador del Desempeño	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Reducir costos de servicios y financiación	Variación de costos	Porcentaje	8%	Trimestral	8%	6%	4%	Dirección de Operaciones
Financiera	Aumentar ingresos por servicios y financiación	Variación de ingresos	Porcentaje	12%	Trimestral	12%	10%	6%	Dirección Comercial
Financiera	Rentabilidad	Margen de utilidad sobre ventas	Porcentaje	12%	Anual	12%	10%	6%	Director General
Cliente	Crecimiento del nivel de clientes satisfechos	Nivel de clientes satisfechos	Porcentaje	5%	Mensual	5%	4%	3%	Dirección Comercial
Cliente	Aumentar la lealtad de los clientes	Retención de clientes	Porcentaje	20%	Anual	20%	16%	10%	Dirección Comercial
Procesos	Disminuir los incobrables mejorando los procesos de cobranzas	Variación de incobrables	Porcentaje	7%	Anual	7%	6%	4%	Dirección de Operaciones
Procesos	Disminuir los tiempos de resolución de reclamos	Tiempo de resolución	Porcentaje	25%	Anual	25%	20%	13%	Dirección de Operaciones
Aprendizaje	Incremento de la capacitación	Nivel de capacitación efectiva	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%	Recursos Humanos
Aprendizaje	Lograr contar con colaboradores más motivados	Nivel de empleados motivados	Porcentaje	15%	Anual	15%	12%	8%	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

EVALUACION DE LA PROPUESTA

Con la finalidad de evaluar los efectos de la implementación de la propuesta en la empresa, se hará un análisis financiero basado en los siguientes indicadores:

- El retorno de la inversión (ROI)
- El valor actual neto (VAN) de los flujos de fondos en los periodos considerados
- Y, finalmente, la tasa interna de retorno (TIR)

En el Anexo I, se muestran los estados de resultados proyectados para 2021, 2022, y 2023 en base a los Estados Financieros de Naranja del 2020 y los cálculos correspondientes a los indicadores considerados.

El ROI arroja un resultado de \$1.113,01.- por cada peso invertido.

El VAN es de \$6.640.720,50 y la TIR es de 90727%.

Con toda la información que se desprende del presente informe, se puede arribar a las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Tras haber realizado un análisis de la situación organizacional de Naranja S.A., sopesando los factores externos –tanto a nivel macro como a nivel micro- e internos que inciden en su accionar, se elaboró un diagnóstico de la empresa, donde se detectó la necesidad de contar con una herramienta estratégica de control de gestión que permita evaluar el rendimiento de la firma, para de esta manera contar con información precisa y oportuna que coadyuve a la toma de decisiones estratégicas.

Siendo Naranja S.A. una empresa dedicada a la prestación de servicios financieros y no financieros en base digital que persigue una estrategia de diferenciación de sus productos y servicios a través de la innovación, el seguimiento de las tendencias tecnológicas es de suma importancia ya que “el cambio tecnológico provoca que los productos establecidos se tornen obsoletos de un día para otro y, al mismo tiempo, crea infinidad de posibilidades para la aparición de nuevos productos” (Hill, Jones, & Schilling, 2015, p. 71)

Por este motivo, un correcto control de gestión, seguimiento de tendencias y análisis de métricas a medida de la organización es esencial para alcanzar un desempeño excepcional.

Tal es así, que la propuesta que se sugiere implementar en el presente reporte de caso es la implementación de un Cuadro de Mando Integral, herramienta de control de gestión estratégico que ha surgido hace ya más de 25 años y cuenta con numerosos antecedentes de éxito, siempre teniendo en cuenta las recomendaciones del siguiente apartado a fin de que el proyecto llegue a buen puerto.

El CMI permite traducir los objetivos estratégicos en indicadores basados en cuatro perspectivas que logran un adecuado balance entre mediciones financieras y no financieras, de corto y de largo plazo, lo que posibilita tener un panorama integro de la situación de la empresa.

Por otra parte, como se desprende del plan de implementación, la propuesta permite mejorar la eficacia de los procesos internos, incrementar la satisfacción tanto del cliente interno como externo, todo esto conduce al logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y a un aumento de la rentabilidad –objetivo final de toda

organización con fines de lucro-, lo que impulsa un crecimiento de largo plazo y no solo un incremento de corto plazo de la rentabilidad.

Finalmente, la evaluación de la propuesta arroja excelentes rendimientos ya que la inversión inicial no representa un monto significativo con respecto a la facturación de Naranja S.A., principalmente porque la empresa ya cuenta con una tecnología de base que excede los requerimientos mínimos para su implantación.

Por todo lo mencionado anteriormente, se concluye que es recomendable la implementación de un Cuadro de Mando Integral en Naranja S.A. ya que los beneficios superan ampliamente a los costos, no solo en términos económicos.

RECOMENDACIONES

Resumidamente, se mencionan las siguientes recomendaciones para lograr una implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral:

- La Alta Dirección debe implicarse en el proceso de implementación.
- Participar a todo el personal para que aporten su visión, opinión, conocimiento y estén involucrados e informados –esto reduce la resistencia al cambio-.
- Implementar un CMI es un proceso y como todo proceso, requiere aprendizaje y dedicación de tiempo.
- El CMI debe contar con indicadores a medida de la organización, por lo que se debe conocer profundamente a la misma.
- Capacitar al personal en cuanto al uso de la herramienta y su interpretación.
- Establecer responsables por cada métrica y por el monitoreo en general del CMI.

Finalmente, se recomienda trabajar en el área de Marketing para superar las deficiencias que se evidenciaron en el análisis interno, este tema excede al presente reporte de caso; sin embargo, se menciona ya que las actividades que realiza el Departamento de Marketing son indispensables para lograr el éxito, lo cual se reflejará en los indicadores dentro de la perspectiva de clientes del CMI.

BIBLIOGRAFIA

- Aquilino, N., & Rubio, J. (Diciembre de 2020). *CIPPEC*. Obtenido de El futuro de la (gestión) política: <https://www.cippec.org/textual/el-futuro-de-la-gestion-politica/>
- Balanced Scorecard Institute. (2020). *Balanced Scorecard Institute*. Obtenido de <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/>
- Bastidas Bermúdez, E. L., Ripoll Feliu, V., & Moreno Freites, Z. (2018). Cuadro de mando multidimensional: propuesta de diseño para la empresa pública de transporte ferroviario de mercancías renfe-operadora - España. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*.
- BCRA. (Enero de 2021). *BCRA*. Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/MarcoLegalCompleto.pdf>
- BID. (Julio de 2020). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Camara Argentina de Fintech: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- Drucker, P. (1978). *La Gerencia de Empresas*. Barcelona: Editorial Sudamericana S.A.
- Fernandez, A. (2001). El Balance Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos*, 32.
- González, E. (28 de Febrero de 2021). La crisis perpetua de Argentina. *El País*, pág. 1.
- Gorodisch, M. (21 de Diciembre de 2020). Bajarán las comisiones a comercios por compras con tarjeta. *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Bajaran-las-comisiones-a-comercios-por-compras-con-tarjeta-20201221-0043.html>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral* (Onceava ed.). Cengage Learning.
- IARSE. (2021). *IARSE*. Obtenido de <https://www.iarse.org/que-es-iarse/quienes-somos>
- Igual, D. (2016). *Fintech. Lo que la tecnología hace por las finanzas*. Profit.
- INDEC. (Agosto-Octubre de 2020). *INDEC*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EICOVID_segundo_informe.pdf
- INDEC. (Febrero de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_04_215053D29E10.pdf
- INDEC. (2021 de Marzo de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de INDEC: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf

- iProUp. (13 de Noviembre de 2020). Nueva regulación para empresas Fintech: ¿por qué el Banco Central les marcó la cancha? *iProUp*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/18309-el-banco-central-apunta-a-las-fintech-con-una-nueva-regulacion>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (Segunda ed.). Barcelona: Gestion 2000.
- Méndez Garcia, F., Domínguez Sosa, O. E., & Ortiz Hernández, F. E. (2011). *Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/262590330_Balanced_Scorecard_para_extraer_conocimiento_de_la_tecnologia
- Natanson, J. (Mayo-Junio de 2020). Argentina, el virus y el presidente. *Nueva Sociedad*, 1. Obtenido de <https://nuso.org/articulo/argentina-el-virus-y-el-presidente/>
- Natanson, J. (Marzo-Abril de 2021). Las batallas de Alberto Fernández. *Nueva Sociedad*, 1. Obtenido de <https://nuso.org/articulo/las-batallas-de-alberto-fernandez/>
- Reyes, O. (2012). *Planeacion Estrategica Para Alta Direccion*. Bloomington: Palibrio.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2013). Management Tools & Trends 2013. *Bain & Company*. Obtenido de <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2013/>
- Rivero Villar, J., Rojas, R., Rojas, L., Montes de Oca Martínez, N., & Alfonso Robaina, D. (2018). Procedimiento para el diseño de un sistema de control de gestión en una organización de investigación, desarrollo e innovación. *Visión de Futuro*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959312009>
- Rodríguez Novales, Y., García Delgado, N., & Arencibia Rivera, Y. (Junio de 2018). *CIGET*. Obtenido de Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal, Pinar del Rio: <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/336/1235>
- Sánchez Vázquez, J., Velez Elorza, M., & Araujo Pinzon, P. (Junio de 2016). *Balance Scorecard para Emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n1/v24n1a04.pdf>
- Vega Falcón, V., & Lluglla Jácome, D. K. (18 de Enero de 2020). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Ecociencia*. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=3521792>
- Viteri Sánchez, C., Viteri Moya, J., & Matute Déleg, E. (2014). *Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico*. Quito: Universidad UTE. Obtenido de http://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/public/journals/1/html_v5n1/art004.html

ANEXO I – ESTADO DE RESULTADO

ESTADO DE RESULTADOS

	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
	en miles de pesos			
Ingresos por servicios	20.708.647	29.199.192	39.418.910	52.032.961
<i>Ingresos por servicios con proyecto</i>			1.576.756	3.121.978
Egresos directos por servicios	- 3.407.363	- 4.804.382	- 6.485.915	- 8.561.408
<i>Egresos directos por servicios con proyecto</i>			- 194.577	- 256.842
Ingresos netos por servicios	17.301.284	24.394.810	34.315.173	46.336.688
Ingresos por financiación	22.480.639	31.697.701	42.791.896	56.485.303
<i>Ingresos por financiación con proyecto</i>			427.919	564.853
Egresos por financiación	- 5.080.763	- 7.163.876	- 9.671.232	- 12.766.027
<i>Egresos por financiación con proyecto</i>			- 96.712	- 127.660
Ingresos netos por financiación	17.399.876	24.533.825	33.548.583	44.284.129
Resultado neto por inversiones transitorias	2.434.056	3.432.019	4.633.226	6.115.858
Total de ingresos operativos	37.135.216	52.360.655	72.496.982	96.736.675
Cargos por incobrabilidad	- 4.442.969	- 6.264.586	- 8.457.191	- 11.163.493
<i>Disminución de cargos por incobrabilidad con proyecto</i>			253.716	446.540
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	32.692.247	46.096.068	64.293.506	86.019.722
Gastos de personal	- 7.686.171	- 10.837.501	- 14.630.626	- 19.312.427
Impuestos y tasas	- 5.260.013	- 7.416.618	- 10.012.435	- 13.216.414
Gastos de publicidad	- 607.847	- 857.064	- 1.157.037	- 1.527.289
Depreciación de activos fijos e intangibles	- 1.809.235	- 2.551.021	- 3.443.879	- 4.545.920
Otros egresos operativos	- 6.877.452	- 9.697.207	- 13.091.230	- 17.280.423
<i>INVERSION</i>		- 4.624	- 480	- 634
Total egresos operativos	- 22.240.718	- 31.364.036	- 42.335.687	- 55.883.106
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	10.451.529	14.732.032	21.957.819	30.136.615
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	- 26.393	- 37.214	- 50.239	- 66.316
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	- 5.151.386	- 7.263.454	- 9.805.663	- 12.943.475
Resultado antes del impuesto a las ganancias	5.273.750	7.431.364	12.101.917	17.126.824
Impuesto a las ganancias	- 1.957.768	- 2.229.409	- 3.630.575	- 5.138.047
Resultado neto del ejercicio	3.315.982	5.201.954	8.471.342	11.988.777

ANEXO II – INDICADORES FINANCIEROS PARA EVALUAR EL PROYECTO

Inversión a realizar	- 5.738
Flujo 2021	5.201.954
Flujo 2022	8.471.342
Flujo 2023	11.988.777

VAN	\$6.640.720,50
TIR	90727%

Beneficios	6.391.761
Costos	5.738
ROI	1.113,01

Rentabilidad 2021	9%
Rentabilidad 2022	10%
Rentabilidad 2023	11%