

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Optimización de la estructura de costos**

**“Estructura de costos de los canales de atención digitales de Naranja.**

**Análisis de posibilidades de recuperación de costos”**

**Autor: Gustavo Francisco Larcher Pece**

**Legajo: CPB30282**

**DNI: 37.061.077**

**Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia**

**Argentina, octubre, 2021**

## Agradecimientos

“No por miedo a errar vas a dejar de jugar”.

A mis Padres, Guido Y Nora, pilares fundamentales de mi vida, por la vida, el amor, la paciencia, por ser ejemplo de constancia y dedicación, por ser fuente de inspiración, por todo.

A la vida, por regalarme los mejores compañeros para vivirla, Luciana, Guido, Nora y en especial a Emilia.

A mis abuelos, Pupi, Queri, Yoli, Guido.

A mis amigos, los de ayer, los de hoy, los de siempre.

A todos aquellos que de alguna u otra forma han aportado para ayudarme a andar este camino, a crecer.

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado toma como caso de estudio a Naranja, una empresa del sector financiero que pertenece al Grupo Galicia, para analizar si, mediante canales digitales y la interrelación con los clientes, induciendo en el mismo acto la venta de otros servicios, se posibilita recuperar los costos del servicio de atención y mejorar la rentabilidad. Para ello, se examinó la importancia que tienen la estructura de costos (diferentes centros de costos), haciendo hincapié en los que intervienen en los canales de atención digitales. A esos fines, se realizó un análisis FODA para conocer la organización, y un análisis PESTEL para conocer el contexto actual en el que se desenvuelve la empresa. Además, se realizó una clasificación de costos a fin de determinar cuales se generan en la atención al cliente por medios digitales. A partir de dicha información se determinó que, se puede recuperar un porcentaje de los costos a través de la venta de servicios adicionales, ya sea por provisión de la propia empresa o tercerizando el servicio de atención al cliente.

Palabras claves: Naranja; Atención al cliente; Costos; Canales digitales.

## **Abstract**

This Final Degree Project takes as a case of study to Naranja, a company in the financial sector that belongs to Galicia Group, to analyze if, through digital channels and interrelation with customers, inducing the sale of other services in the same act, it is possible to recover the costs of the attention service and improve profitability. To do this, the importance of cost structure (different cost centers) was examined, emphasizing those involved in digital service channels. For these purposes, a SWOT analysis was carried out to know the organization, and a PESTEL analysis to know the current context in which the company operates. In addition, a cost classification was carried out in order to determine which ones are generated in customer service through digital means. Based on this information, it was determined that a percentage of the costs can be recovered through the sale of additional services, either for the provision of the own company or for outsourcing the service of customer attention.

Keywords: Orange; Customer Support; Costs; Digital channels.

## INDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....</b>	<b>7</b>
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN .....	7
ANÁLISIS DE CONTEXTO.....	9
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL .....	12
ESTRUCTURA DE COSTOS .....	16
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
COSTO.....	18
CLASIFICACIÓN DEL COSTO.....	18
SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES ABC (ACTIVITY BASED COSTING).....	19
<b>DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>21</b>
DECLARACIÓN DEL PROBLEMA ABORDADO.....	21
JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DEL PROBLEMA .....	21
CONCLUSIÓN.....	22
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>23</b>
OBJETIVO GENERAL .....	23
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
ALCANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	23
CUANTIFICACIÓN DE TIEMPOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	23
ASIGNACIÓN DE COSTOS AL SERVICIO.....	25
ACCIONES A REALIZAR.....	27
DIAGRAMA DE GANTT .....	28
ESTIMACIÓN DE RESULTADOS.....	29
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>32</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>34</b>

## Introducción

Tarjeta Naranja es una empresa del sector financiero con más de 33 años de trayectoria en el mercado, lo que, con aciertos comerciales y alianzas estratégicas, la llevó a convertirse en la principal emisora de tarjetas del país con asentamiento en todas las provincias del territorio nacional, con 238 sucursales y más de 5 millones de clientes.

Sus inicios se dan en el año 1969 cuando dos Profesores de Educación Física (David Ruda y Gerardo Asrin), fundan la casa de deportes Salto 96 en donde comienzan a moverse las primeras cuentas corrientes y tarjetas de identificación a sus clientes. La tarjeta como tal, nació en Córdoba, Argentina en el año 1985, como medio de pago de las cuentas corrientes de la casa de deportes hasta que, en el año 1995, Banco Galicia se convierte en accionista de la empresa, situación que le permite la expansión hacia todo el país, pasando a emitir más de 9 millones de plásticos como tarjeta Naranja, tarjeta Naranja Visa, tarjeta Naranja MasterCard y tarjeta Naranja American Express.

En el año 1985, Tarjeta Naranja se inserta en una red de comercios que la incorpora como medio de pago. En el año 1995, con la incorporación del Banco Galicia como accionista, se acelera la expansión en todas las regiones del país, comenzando por el interior de la provincia de Córdoba, luego al Noroeste argentino, seguido por el noreste y después al sur; y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares, además de ser un medio de pago en la adquisición de bienes y servicios. Entre 1998 y 2005 se concreta una alianza con Visa y los titulares de las tarjetas, comienzan a utilizar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas como MasterCard y American Express, y se acelera el proceso de crecimiento. A fines del 2007 comienza a insertarse en la provincia de Buenos Aires, llevando sus pasos desde la periferia hacia el centro. En 2017, cambio la identidad y paso a llamarse solo Naranja, apuntando a expandir el portafolio de productos para convertirse en un ecosistema de soluciones financieras y no financieras. En el año 2018, se fusiona con la Tarjeta Nevada y llega a la Provincia de Mendoza y San Juan, alcanzando la cobertura en todo el país.

Actualmente suma más de 260.000 comercios amigos y, en su organización nacional, cuenta con más de 3000 colaboradores. Su casa central está ubicada en la calle Sucre 152 en la ciudad de Córdoba.

Con sus más de 9 millones de plásticos es una de las tarjetas más significativas de Argentina en términos de facturación, alcanzando en el año 2014, la suma de \$ 5.700 millones, lo que significa un 10% del total de facturación en esos términos.

En la actualidad, en nuestro país se registran 32.597.619 tarjetas de crédito (plásticos) emitidas por entidades financieras privadas, por lo que la compañía analizada ocupa un 27,60% del total de tarjetas emitidas. En un mundo cada vez más globalizado y afectado por el contexto actual, las empresas financieras han tenido que ampliar sus horizontes llegando a más plataformas (ecommerce, webs, links de pago, entre otros) y medios para hacer uso de sus tarjetas; por otro lado, las ofertas y planes ofrecidos por las entidades emisoras y las posibilidades de acceso, tanto de personas a diferentes tarjetas como de comercios a lectoras de las mismas, hacen que el panorama se torne cada vez más competitivo.

Para lograr ser una empresa líder en servicios financieros y no financieros, es preciso que se analicen y clasifiquen completamente los costos de la institución a fin de identificar la estructura de los mismos y optimizarlos, de forma tal de poder obtener una ventaja competitiva en el sector.

El análisis y clasificación de los costos permitirá, consecuentemente, que se puedan implementar planes de acciones enfocados en ampliar la rentabilidad de la empresa, poder hacer hincapié en las áreas donde se requiere un análisis más específico o correcciones, a fin de obtener una ventaja.

En la revisión de antecedentes, se ha consultado el trabajo realizado por Guzmán Romero, Castro Galeano y Toro Correa sobre los “Costos de no calidad en instituciones de salud” donde concluyeron sobre la necesidad de implementar un sistema de costo de errores y eventos adversos que le permita identificar los costos de mala calidad para mejorar lo asistencial, operativo y administrativo. De este modo aseguraran la excelencia en la prestación de servicios, eliminación de reprocesos, mejora la utilización de la capacidad instalada y mejora de los resultados financieros.

Otra publicación referida al tema es la realizada por Ramos, Acevedo, Ramírez y García sobre un “Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador” en el cual se extiende el análisis de los costos de la calidad más allá de la intrínseca gestión de la misma, permitiendo desplegar estrategias con vistas a la mejora en los diferentes procesos empresariales. Esto facilitó la integración de herramientas económicas e ingenieriles (costeo del proceso, matriz de riesgo económico, análisis operacional y causal, gráficos de control, entre otras) para el aprovechamiento de las reservas de eficiencia.

Tarjeta Naranja es una empresa de amplia trayectoria en el país y con ganancias crecientes, por lo que resulta interesante el análisis de su estructura de costos, sobre todo de aquellos puntos que lo diferencian de sus competidores, como es el caso de los modelos de atención al cliente.

El análisis y la clasificación de los costos vinculados a los modelos de atención al cliente de la entidad, le permitirá identificar oportunidades de mejora en la misma. Permitirá también, visualizar la estructura de los costos, facilitando la toma de decisiones que pudieran generar resultados de gran beneficio de eficiencia, eficacia y rentabilidad.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

La misión de Naranja es conectar a sus clientes con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología, con el propósito de facilitar, con alegría y compromiso, la vida de cada persona.

Los valores de la empresa son:

- Alegría en el trabajo.
- Puertas abiertas.
- Mejora continua.
- Pirámide invertida.

Naranja tiene dos tipos de clientes: por un lado, las personas (físicas o jurídicas); y por el otro, los comercios amigos. Para una compañía de tarjetas de crédito, los clientes personas son sumamente valiosos, ya que cualquier individuo mayor de 18 años, puede ser titular de tarjeta, a lo que puede adicionarse extensiones de tarjetas que puede dirigirse a cualquier persona, sea o no mayor de edad.

En Argentina el consumo con tarjetas de crédito incluye a un 35% de la población. De ese total, un 19% de los usuarios utiliza Naranja. La edad abarca un rango promedio de entre 34 y 35 años. De los consumos de tarjeta de crédito, los gastos generales y de mercado minorista son las principales compras, seguido de compras por internet, y gastos afines al turismo y combustible. Naranja es usada en todo el país y por todos los niveles económicos, principalmente aquellas personas de nivel medio. La empresa ofrece un servicio financiero direccionado al consumo con calidad y calidez, a través de una gestión basada en procesos sostenibles.

Actualmente la empresa cuenta con más de 4.250 proveedores en el país, tanto de servicios como de insumos, a los que selecciona, y trabaja con aquellos que comparten sus convicciones y, principalmente su ética. Una de las características de Naranja es que elige proveedores nacionales, conformada en su mayoría por PyMEs.

Los tipos de proveedores se dividen en:

- Proveedores de producción: ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía.
- Proveedores de soporte: necesarios para la operatoria de la empresa.

En 2017 comenzó un proceso de transformación, centrando la mirada en la evolución del modelo de atención, y basado en la experiencia con el cliente omnicanal (que busca mantener una experiencia única e interconectada a los clientes a través del dialogo y alineación de canales online y offline). La evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes. Así en 2019 se añadieron importantes avances como la incorporación de pago en naranja online, y en la App Naranja sumo más de 340.000 operaciones durante diciembre. Se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos y seguros para el auto, moto y hogar). Lanzó la nueva web Naranja.com encaminada a la venta de sus diferentes servicios y productos que dispone en la misma. Se implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas en Naranja y gestión de cobranzas a clientes. Conformaron el hub de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio. Implementaron metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo. Crearon equipos de inteligencia comercial interdisciplinarios y autónomos. Lanzaron Naranja X, una App que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 provincias del país, comprar y vender dólares y mucho más.

Como parte del mismo proyecto de transformación hacia la evolución digital y los omnicanales de atención, aumentó las posibilidades de llegada tanto a clientes actuales como a potenciales, poniendo énfasis en el aumento de presupuestos destinados a mejorar los mismos (omnicanales de atención) y ampliar y mejorar las experiencias con los clientes.

En el marco de su plan estratégico de crecimiento y desarrollo, en el año 2019 remodeló 8 filiales y otras 12 extendieron su programa de incorporación de terminales de auto consulta para fortalecer la migración hacia canales digitales. Esta estrategia contempla el requisito que prevé las condiciones necesarias para ser accesible.

### *Análisis de contexto*

Para medir el impacto de los factores del macro entorno en la organización, se realizó un análisis utilizando la herramienta PESTEL, que es un instrumento básico usado para definir estratégicamente el camino que deben tomar hoy nuestros negocios o proyectos, y se desarrollan en el marco de la planificación estratégica.

### *Factores políticos*

Uno de los factores relevantes para realizar el análisis propuesto, es la situación de inestabilidad por la que atraviesa nuestro país como consecuencia de diversas políticas y decisiones que no son beneficiosas tanto para las empresas como para la sociedad.

Durante el año 2020, el BCRA llevó adelante una política de reducción de tasa de interés para el financiamiento del saldo de las tarjetas de crédito a un año de plazo con tres meses de gracia, 9 cuotas mensuales, iguales y consecutivas y una tasa nominal anual del 43%.

Por otro lado, la situación financiera de los usuarios en general del país tuvo un efecto negativo durante el contexto de pandemia actual.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el pago con tarjeta de crédito de los consumos efectuados, sumó un impuesto al sello, con una alícuota del 1,2% adicional que recae sobre todas las operaciones que se abonen de esta manera. Esto surge como consecuencia de la quita de un porcentaje de coparticipación que le realizó el gobierno Nacional a la propia Ciudad de Buenos Aires, para contrarrestar las disminuciones sufridas por el fisco.

Se relanzaron programas para reactivar el consumo de bienes no dolarizables con los planes ahora 12 y ahora 18. Por otro lado, bajaron las comisiones que los bancos les cobran a los comercios a una tasa del 1,8%.

### *Factores Económicos*

Durante el año 2.020, Argentina tuvo una baja en el PBI estimada del 11,8%. Dicha baja se produjo sobre todo durante el periodo de cuarentena, que fue una de las más estrictas y prolongadas del mundo.

Argentina se encuentra en un contexto inflacionario en el que se proyecta que el índice de inflación para el año 2.021, alcance el 48%. Esta situación repercute en una constante disminución del poder adquisitivo de las familias y, se suma a eso, un aumento en la tasa de desempleo que alcanzó 11% a fines del año 2.020, pese a la prohibición de despido dispuesto por el gobierno nacional.

El consumo con tarjeta de crédito mostró caídas importantes en los porcentajes de utilización, debido a la pérdida del poder adquisitivo de los salarios y, además a la cautela que muestran los consumidores ante incertidumbres en las nuevas restricciones que pueda traer el contexto de pandemia por el que se atraviesa. Por otro lado, las tarjetas limitaron los consumos en cuotas, por lo que se priorizaron las compras de los rubros esenciales.

De acuerdo a la publicación efectuada por la empresa Prisma Medios de Pago S.A., en el transcurso del año 2.020, el uso de tarjetas de crédito cayó un 11,52 % con relación a los datos del 2.019, y como contrapartida, se registró un aumento del 14,29 % en las operaciones con tarjeta de débito.

### *Factores sociales*

Sin duda, durante el contexto actual de pandemia que atraviesa el mundo, nuestro país no ha sido la excepción, marcando grandes cambios que afectaron no solo lo económico, sino también lo social. Uno de ellos es que la capacidad de consumo de las familias es cada vez menor, y se dirige básicamente a productos que son de primera necesidad.

Por otro lado, a pesar de las restricciones de circulación/movilidades impuestas por el gobierno, se registraron aumentos en las ventas online, lo que nos indica que la sociedad comenzó a operar en mayor medida vía remota, haciendo que muchas empresas tuvieran que adaptarse a las nuevas modalidades de venta y facilidades, según la Cámara Argentina de la Mediana Empresa.

Ante la imposibilidad de atender de manera presencial a sus clientes en las sucursales, las empresas tuvieron que optar por otras vías de comunicación, modificando los canales de atención.

#### *Factores tecnológicos*

Durante el año 2.019, las compañías financieras comenzaron a desarrollar aplicaciones que permitan enviar y recibir dinero, recarga de celulares y de las tarjetas de transporte de muchas provincias del país, comprar y vender dólares, y mucho más.

En el último periodo, se registraron aumentos significativos en la curva de crecimiento de los nuevos canales digitales, alcanzando miles de nuevos usuarios entre enero y septiembre del año 2.020, en el contexto de la cuarentena obligatoria.

La recaudación por canales digitales representó un 54% de participación sobre el total recaudado.

Las nuevas tecnologías, de acceso masivo, son instrumento para que los usuarios investiguen por internet en búsqueda de mejores precios o productos, teniendo acceso a miles de empresas que ofrecen sus servicios a través de la red con posibilidades de recibir los mismos en el hogar en un lapso de tiempo corto.

#### *Factores ecológicos*

Desde hace un tiempo se comenzó a medir las huellas de carbono que generan las empresas en sus diferentes prácticas, entre las que se miden las emisiones de gases de efecto invernadero que producen de manera directa como indirecta, que producen las personas, organizaciones, productos, eventos o regiones geográficas, que se miden en términos de kilogramos o toneladas de dióxido de carbono equivalentes.

Estas mediciones sirven para mejorar las conductas, sistemas, tecnologías o metodologías de trabajo pueden optimizarse para reducir emisiones o compensarlas de diferentes maneras.

### *Factores legales*

Las empresas financieras y bancas de Nuestro País se encuentran bajo la regulación de la Ley N.º 21.526 de Entidades Financieras que tiene como autoridad de aplicación de la misma al Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.), quien dicta normas y regulaciones para su cumplimiento y fiscaliza su cumplimiento.

En el contexto actual por el que atraviesa nuestro País, se producen constantemente cambios en las regulaciones impuestas por el B.C.R.A. que afectan a las operatorias de los usuarios, las cuales las empresas tienen que adaptar para poder cumplir con las mismas.

### *Análisis organizacional*

Para desarrollar este análisis se utilizará la técnica FODA, la que permitirá un estudio de la situación de la empresa, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y externas (oportunidades y amenazas).

### *Fortalezas*

- Posee un rápido acceso a una tarjeta, con 5 minutos y 100% online, dando la posibilidad de acceder desde cualquier parte.
- Tiene una amplia variedad de productos financieros y no financieros, como prestamos, seguros, viajes, entre otros.
- Tiene diversos canales de atención, tanto online, a través de su aplicación donde puedes consultar consumos y hacer todo tipo de gestiones; como presencial, en sus casas Naranja.
- Dispone de tarjetas físicas (plásticos), y digitales (funcionan a través de la app de Naranja).
- Calidad en la atención, brindada por los “colaboradores” de la empresa, que son seleccionados en base a sus talentos, capacitados constantemente y premiados por sus logros.
- Naranja posee un sistema de software que le permite evaluar la calidad en su atención y encontrar falencias en la misma.

- Enfocada en la reducción de costos en materia de recursos no renovables como la energía, papeles, tóneres, etc.
- Genera más de 10 mil nuevos usuarios por día que eligen los canales digitales de autogestión para realizar sus operaciones.
- Durante el segundo semestre del 2.020 el canal digital registró una participación del 62% sobre el total de adquisición de nuevos clientes.
- Posee el 100% de sus productos y servicios en Naranja Online, favoreciendo la realización de todas las operaciones de manera online.
- Los trabajadores no pertenecen al sindicato de los bancarios que posee un salario mínimo mayor al de empleados de comercio al cual pertenecen.

### *Oportunidades*

- Gestión de acceso a una tarjeta de manera rápida y online.
- Ampliación de las operaciones de compra y venta desde casa a través de medios digitales.
- Posibilidad de generar indicadores que puedan medir el desempeño de los canales de atención y su relación con las metas establecidas por la dirección.
- Mayormente las personas tienen acceso a los diferentes medios digitales para contactarse con un asesor, ya sea por redes, en la web o telefónicamente.
- En nuestro País el 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a una computadora y el 90% a internet.
- Los datos muestran que 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet.
- Existen 55,19 millones de conexiones en celulares y hay más de 36 millones de usuarios activos en redes sociales.
- Las personas destinan 9:39 hs del día en uso del internet y 3:22hs utilizando redes sociales.
- Existencia de empresas prestadoras de servicios de atención al cliente especializadas que cuentan con tecnología y recursos humanos disponibles.

### *Debilidades*

- La financiación en cuotas en lugares donde no tienen beneficios Naranja tiene un alta tasa de intereses, ya sean operaciones en locales comerciales como online.
- La refinanciación de los resúmenes también tiene una alta tasa en términos de intereses.
- Complejidad en el análisis y determinación de costos de empresas de servicio.
- Los trabajadores tercerizados que la empresa posee no generan sentimientos de pertenencia hacia la misma y es más difícil estimularlos.
- La atención al cliente está disponible únicamente en una franja horaria, la que, a su vez, registra demoras.

### *Amenazas*

- Amplia variedad de oferta de tarjetas de crédito de distintas entidades con costos, programas y beneficios varios.
- Caída del consumo en tarjetas de crédito producto de la pandemia y el temor al endeudamiento generado por la situación económica actual.
- Simplificación en la gestión de la baja de servicios de todas las entidades y posible acceso inmediato a la competencia.
- Constantes cambios en las políticas económicas del país que afecta tanto a los usuarios como a las empresas.
- La inestabilidad económica del país, el crecimiento inflacionario y la baja del poder adquisitivo de la moneda pueden generar un mayor riesgo de incobrabilidad.
- Desconfianza de la gente en adquisición de servicios por medios digitales.

Las transacciones anuales de la entidad crecieron un 7%, mientras que el consumo promedio por cuenta en el año lo hizo en un 28,6%; además, los ingresos operativos registraron un descenso de un 12% respecto del año anterior como consecuencia del contexto macroeconómico el cual se evidenció en la caída del consumo interno. Por otro lado, los egresos operativos disminuyeron el 15% con respecto al año anterior como resultado de la fusión con Nevada y eficiencias logradas por el proceso de transformación digital vigente.

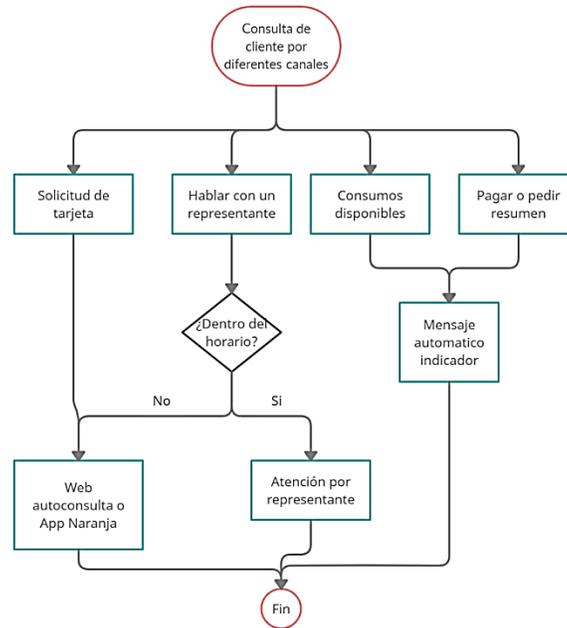
En base a los análisis realizados anteriormente (PESTEL y FODA), podremos establecer una referencia acerca de la situación de la empresa Naranja para conocer sus factores positivos, estrategias, su posicionamiento y los aspectos negativos de la misma, sirviendo ello como herramienta para el desarrollo del relevamiento de caso, referido a los costos incurridos en los canales de atención virtual, de este Trabajo Final de Grado.

Naranja cuenta con diversos canales de atención que definen a su modelo como un modelo omnicanal, en donde se intenta generar una experiencia comfortable con el cliente a través de las diferentes herramientas tecnológicas que utilizan. Observamos que, en la mayoría de los casos, el modelo tiende a que el cliente o potencial cliente se autogestione a través de las diferentes alternativas que posee la empresa, ya sea por la app, por la web de Naranja o mensajes automáticos, reduciendo de esta manera, el consumo de los recursos que la empresa dispone para la atención personalizada.

Para analizar los costos involucrados en el modelo de atención al cliente que utiliza Naranja, en la figura 1, se muestra un flujograma del proceso en las diferentes formas, sobre la cual se focaliza el estudio de caso.

Eliyahu M. Goldratt (2005) plantea que para obtener un mejoramiento del desempeño financiero dentro de una compañía, la estrategia no debe enfocarse únicamente en la reducción de costos sino que debe tomar en cuenta los siguientes tres parámetros: *Throughput* (Precio de venta –Materia Prima), Inventarios y Gastos de Operación; con lo cual establece que para aumentar el desempeño financiero global de la compañía se debe establecer la meta en términos de estos parámetros, administrando de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles inventarios y gastos de operación y así incrementar el *Throughput*, que no es más que la velocidad a la que la empresa genera dinero por medio de las ventas (Goldratt, 2005), y genera valor para la compañía en conjunto. En ese sentido, el diagrama planteado analiza secuencia operativa del sistema que se propone, y apunta a administrar los recursos disponibles y gastos de operación de manera eficiente y eficaz.

Figura 1: Flujograma modelo de atención.



Fuente: elaboración propia en base a investigación práctica desarrollada mediante llamados al sistema de atención.

### Estructura de costos

Naranja posee dentro de su estructura distintos segmentos de negocio, llamados tribus (centro de costos: unidades de negocios que generan costos para la empresa y beneficios, pero de forma indirecta), con equipos multidisciplinarios organizados alrededor de un único objetivo. Las tribus trabajan en la captación de nuevos clientes y en la retención de los incorporados, negocio punta a punta para brindar la mejor experiencia del mercado para cada uno de los segmentos a través de propuestas de valor diferenciadas, y ciclo de vida del cliente entendiendo sus necesidades y acompañándolo con ofertas personalizadas de productos y servicios financieros.

El foco de este análisis se centra en la estructura de los centros de costos de los servicios de atención a través de las diferentes plataformas (telefónica, por la web, por redes sociales) que Naranja posee a su disposición. Por tratarse de una empresa que presta servicios, los costos de operaciones se contabilizan dentro de sus balances como egresos directos por servicios, por lo que se realizó la siguiente clasificación de los costos de dichos servicios en base a las actividades realizadas, y que se incluyen en la siguiente tabla.

Tabla 1: Estructura de costos de los canales de atención digital de Naranja.

Factores de costo	Clasificación del costo	
Sueldos del personal del servicio	Directo	Fijo
Alquiler del local	Indirecto	Fijo
Sueldos del personal administrativos	Indirecto	Fijo
Servicios de comunicación	Indirecto	Variable
Energía eléctrica	Indirecto	Variable
Mantenimiento de equipos	Indirecto	Variable
Gastos generales	Indirecto	Variable

*Fuente: elaboración propia*

Los mencionados son servicios básicos necesarios para la prestación del servicio de atención al cliente. Existen adicionalmente costos en los que se puede incurrir y que serán contabilizados cuando sean requeridos por el sector. Adicionalmente, existen costos que se imputarán a los diferentes Centros de costos, es decir a las áreas completas ya que los mismos servirán para el sector en su totalidad. Los mencionados como costos variables se clasifican de esa forma ya que se verán modificados de acuerdo al nivel de actividad o uso que se les atribuya, con el caso de la energía eléctrica que variará de acuerdo a la utilización que se haga.

## Marco Teórico

### *Costo*

Los diversos autores señalan que los costos se definen como el sacrificio de recursos que se asignan para lograr un objetivo específico actual o futuro. El mismo debe ser medido como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. A medida que los costos se consumen, van expirando pudiendo o no producir ingresos.

Existe diferencia entre Costo y Gasto; el primero se diferencia en que es una entrega voluntaria de riqueza con un fin determinado y en contrapartida se recibe u obtiene a cambio un compromiso de entrega de bienes, servicios o bienes que los represente; el segundo, es una forma del costo, ya que se refiere a los costos que ya han cumplido con su finalidad u objetivo y por lo tanto su función ya está extinguida.

### *Clasificación del costo*

Clasificar los costos consiste en agruparlos sistemáticamente por tipos, de manera de reunir aquellos que tienen características comunes que los diferencian de los otros agrupados en otra categoría. La clasificación está estrechamente relacionada con el fin que persiguen al incurrir en el generalmente se lo acompaña con su objetivo y se pueden clasificar en:

1. Según el fin o propósito que persigue:
  - a. Costo de producción
  - b. Costo de distribución
2. Según su relación con el volumen de producción:
  - a. Costos fijos
  - b. Costos variables
3. Según su relación con la unidad de costeo:
  - a. Costos directos
  - b. Costos indirectos
4. Según su relación al todo o a partes:
  - a. Costos unitarios

- b. Costos totales
5. Según su relación al momento del cálculo:
  - a. Costos históricos
  - b. Costos predeterminados
6. Según su relación con el área o función generadora del costo:
  - a. Producción
  - b. Mercadotecnia
  - c. Financieros
  - d. Administración

#### *Sistema de costeo basado en actividades ABC (Activity Based Costing)*

El sistema de costeo basado en actividades es señalado por algunos autores como una transformación de las metodologías utilizadas tradicionalmente por las técnicas de costos. El mismo nace de la necesidad de dar solución a la problemática que presentan normalmente los otros sistemas tradicionales.

El costeo basado en actividades mejora un sistema de costeo al identificar las actividades individuales como los objetos de costo (cualquier cosa para lo cual se desea una medición de costos) fundamentales. Para ayudar a la toma de decisiones estratégicas, el sistema ABC identifica todas las actividades, de todas las funciones de la cadena de valor, calculan los costos de las actividades individuales y asignan los costos a los objetos de costos con base a la mezcla de actividades necesarias para producir el producto o servicio. Uno de los beneficios del sistema de costeo ABC es que permite asignar los costos indirectos a los objetos de costo, mediante la identificación de las actividades y los generadores de costo (variable que influye de manera causal en los costos durante cierto periodo de tiempo).

Una jerarquía de costos permite realizar una clasificación de los distintos grupos comunes de costos de las actividades tomando como base los diferentes tipos de generadores de costos o bases de asignación de costos. Los sistemas ABC utilizan una jerarquía de costos de cuatro niveles:

- Costos a nivel de unidades de producción
- Costos a nivel de lote

- Costos de mantenimiento del servicio
- Costos de mantenimiento de las instalaciones

A medida que los sistemas ABC se vuelven muy detallados y se crean más grupos comunes de costos, se requiere más esfuerzos para calcular los costos de las actividades de cada uno de los grupos. Esto aumenta las probabilidades de no identificar correctamente los costos de cada grupo.

Por otro lado, para mejorar tanto la satisfacción del cliente como la rentabilidad, se utiliza un método de toma de decisiones gerenciales que utiliza la información obtenida del costeo ABC, la misma se denomina Administración Basada en Actividades (ABM). La misma les proporciona información a los gerentes acerca de los costos de fabricar y vender diversos productos, con la cual le permite fijar precios y mezcla de productos. Obtener los diferentes costos para medir las actividades le permite tomar decisiones de determinar la continuidad, mejora, sustitución o aplazamiento en los distintos casos.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema abordado*

Las nuevas tecnologías hacen posible que cada vez más personas requieran o utilicen las mismas ya sea para gestionar compras, pagar servicios, o contactarse con un representante de atención al cliente, entre otros. Las políticas de gestión de los modelos de atención y experiencias con los clientes omnicanales, procuran que estos puedan contactarse por muchas vías para lograr una atención, hablando con un representante o auto consultando a través de los diferentes medios. Esto permite no solo que se pueda acceder a la información que el cliente necesita, sino también que la empresa pueda aprovechar esa vía de enlace para el acceso a potenciales clientes. Se plantea entonces el interrogante de si, a través de los canales de atención al cliente vigentes, usando las nuevas tecnologías, es posible lograr una oportunidad de venta de servicios adicionales a los que la empresa ofrece (tales como seguros, prestamos, venta a través de la tienda Naranja, entre otros), que impacten positivamente en los beneficios de la misma, recuperando los costos de venta del servicio.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Los incrementos de gastos observados en la información brindada por la empresa, indican que la misma ha centrado su mirada en el desarrollo de los canales de atención omnicanal, que son los que generaron aumentos en las operaciones de la entidad. Tal es el caso de los gastos por servicio de call center, que se incrementaron en gran medida, tanto por el contexto de pandemia por el cual se encuentra atravesando el mundo como por decisiones de la propia empresa que se aceleraron durante este periodo. Resulta de interés analizar los incrementos generados en los gastos mencionados y las oportunidades de mejora que se pudieran generar con la expansión de ventas de servicios adicionales a través de los canales de atención omnicanal.

El desarrollo de los nuevos productos digitales tanto de cobro como de pago de Naranja, se inclina hacia una evolución digital, que no sólo permite captar nuevos clientes, sino modificar los canales de atención. Por ello, se pueden utilizar los mismos como una oportunidad para continuar ampliando los horizontes y generar una mejor y mayor llegada a clientes y potenciales clientes.

Otro de los aspectos que pueden surgir como interés de análisis para lograr mayor rentabilidad por parte de la empresa, es la conveniencia de brindar desde su propia organización los servicios de atención al cliente y de desarrollo, o tercerizar los servicios de atención al cliente y ventas.

### *Conclusión*

En empresas de gran envergadura como Naranja y de grandes cantidades de competidores, en situaciones o contextos que no siempre son favorables para las personas y para las empresas, sería de gran utilidad poder aprovechar al máximo los medios de llegada a los clientes y potenciales clientes, que a su vez permitan generar beneficios para la empresa y optimizar el uso de sus recursos, optando por aquellas prácticas que mejoren las experiencias con los clientes, y que a su vez recuperen los costos y perfeccionen los canales de atención, aprovechando los avances tecnológicos para mejorar la llegada a los clientes.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Analizar los costos generados por la atención al cliente y el desarrollo de los servicios omnicanal e identificar posibilidades de mejora de la rentabilidad asociados a la inducción a la venta de servicios adicionales empleando dichos canales, para lograr recuperar los costos de atención al cliente en los que incurre la empresa.

### *Objetivos específicos*

- Cuantificar el tiempo que conlleva la atención a través de los canales digitales y las cantidades de clientes atendidos.
- Asignarles costos a los procesos de atención a fin de estimar el costo del servicio.
- Proponer acciones que disminuyan o amorticen costos del servicio, y que optimicen el uso del recurso.
- Estimar resultados que genere la propuesta planteada, en base a datos obtenidos, aplicados a un ejemplo concreto.

### *Alcance de la implementación*

El análisis se centrará en los servicios de atención al cliente por medio de redes sociales y chat a través de la web de Naranja. Por medio de entrevistas y estudios varios determinamos los costos de la utilización de dichos recursos. Para ello tomamos como modelo de estudio una de las sucursales de la Tarjeta ubicada en la ciudad de Córdoba, en calle 9 de Julio 265, que cuenta con una superficie de 918 m<sup>2</sup>. La prueba servirá como instrumento para analizar y comprobar la propuesta planteada a fin incorporar luego, al resto de las sucursales.

### *Cuantificación de tiempos de atención al cliente.*

Los operadores de atención por redes y/o call-center generalmente cumplen con contratos de 6 hs y reciben las remuneraciones establecidas en sus escalafones de acuerdo al convenio colectivo de trabajo celebrado por su sindicato, la Asociación de Trabajadores Argentinos de Centros de Contacto (A.T.A.C.C.). La atención se realiza de lunes a viernes,

encontrándose los empleados bajo un régimen de 30 hs semanales en la categoría 3 de operaciones. En dicha franja laboral los mismos cumplen con la siguiente distribución de carga horaria durante una jornada laboral.

*Tabla 2: Distribución de carga horaria.*

<b>Estado del empleado</b>	<b>Minutos</b>	<b>%</b>
Disponible	300	83,3%
Descanso	30	8,3%
Baño	15	4,2%
Otro	15	4,2%
<b>Total</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

*Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del convenio A.T.A.C.C. (2.021)*

En el siguiente cuadro correspondiente a la tabla 3 se muestra el Tiempo Medio de Operación (TMO) en el que cada asesor atiende un cliente y el total que puede alcanzar promedio por día de atención, obtenidos por la división del total disponible de tiempo sobre el TMO promedio. En la tabla, el TMO usado para el cálculo, ha sido obtenido por experiencia práctica en muestreo desarrollado por el autor en comunicación con los canales de atención al cliente de la empresa en observación y personas colaboradoras de diferentes rangos etarios, grados de instrucción y horarios.

*Tabla 3: Análisis del Tiempo Medio de Operación.*

TMO promedio	7,44 min
Disponibilidad del asesor	300 min
Cantidad de clientes atendidos	40,3
Tamaño de la muestra	60 consultas

*Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en experiencia práctica.*

Los sistemas de atención se encuentran disponibles en la franja horaria de 8:30 hs a 20:30 hs por lo que el tiempo de atención es de 12 hs, que se cumplen con 2 turnos completos de empleados.

El análisis comparativo se realizó con base en la cantidad de empleados disponibles para atención presencial al cliente en sucursal usada como caso de estudio, que desempeñan tareas de la misma índole y trabajan en la franja horaria de 8:30 hs a 16:30 hs, cumpliendo con un solo turno diario de 8 hs. En la tabla 4, la cantidad de clientes por turno resulta de la

multiplicación de la cantidad de clientes atendidos en una jornada laboral por los empleados disponibles por turno (10). Asimismo, la cantidad total de clientes se obtiene a partir de la suma de los totales de ambos turnos.

*Tabla 4: Cantidad de clientes por día.*

Empleados	20
Supervisores	2
Turnos	2
Cantidad de clientes por turno	403
Cantidad total de clientes	806

*Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en experiencia práctica.*

#### *Asignación de costos al servicio.*

Los empleados disponibles para la atención en canales digitales no requieren el uso de materiales de oficina como papeles y derivados, ya que cuentan con la disponibilidad y el acceso al material online y no necesitan generar gastos de ese tipo. Si necesitan disponer de una computadora, un escritorio, una silla, buena conexión a internet, entre otros, por lo que es una actividad viable para el desarrollo en home office, pudiendo de esta forma no sólo generar estímulo para el empleado, sino ahorrar en gastos energéticos a la empresa.

Otro de los aspectos en el que Naranja hace hincapié al momento de hablar de sus colaboradores es en el gran despliegue de herramientas y recursos que utilizan para mantener la capacitación permanente de sus empleados, destinando cifras millonarias para la misma. Los frutos de las capacitaciones brindadas se ven en los números de satisfacción de los clientes que mide la calidad de cada uno de los servicios a partir de diferentes metodologías como el N.P.S. (Net Promoter Score) en donde alcanzó 38,7%, cifra que propone medir la lealtad de los clientes de la empresa basándose en sus recomendaciones.

*Tabla 5: Costo de capacitación anual por empleado.*

Gastos de capacitación	\$ 22.567.000
Formación total en horas/año	62.763,5
Formación por colaborador en horas/año	22,8
Costo por hora	\$ 359,56
<b>Costo por colaborador</b>	<b>\$ 8.197,88</b>

*Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos del Reporte de sustentabilidad (2.019) de Naranja (ver anexo cálculo de capacitación anual).*

De los datos presentados anteriormente y los extraídos de los diferentes balances trimestrales confeccionados por la propia empresa (desde 2.019 al 2.020), se estima el costo de tener un empleado de atención al cliente por las vías antes mencionadas (canales digitales), visualizados en la tabla 6.

Tabla 6: Costo de atención.

Costo de atención	Por 20 empleados	%	Por empleado	%	Por empleado por día	%
Sueldos empleados	\$ 807.726,60	94%	\$ 40.386,33	94%	\$ 1.835,74	94%
Energía, gas y comunicaciones	\$ 35.707,70	4%	\$ 1.785,38	4%	\$ 81,15	4%
Capacitación	\$ 13.663,20	2%	\$ 683,16	2%	\$ 31,05	2%
<b>Total</b>	<b>\$ 857.097,50</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 42.854,88</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.947,95</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia (ver anexo calculo tabla costo de atención).

Con el tiempo estimado de operación, la cantidad diaria de clientes atendidos, los recursos necesarios para la misma y el costo de la atención se puede estimar el costo por cliente, es decir, cuánto cuesta atender a un cliente de manera online por la web o redes.

Tabla 7: Costo de atención a un cliente.

Empleado	\$ 1.947,95
TMO	7,44
Cantidad de clientes atendidos	40,3
<b>Costo por cliente</b>	<b>\$ 48,32</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos consignados en tablas anteriores.

Si bien a principio del 2.020 se digitalizaron el 100% de las operaciones, la tendencia de la empresa es que los clientes se autogestionen a partir de los diversos recursos que la misma tiene a disponibilidad y, de hecho, al intentar comunicarse con un asesor el primer contacto que se obtiene es un Bot (asesor virtual) que intenta solucionar el problema sin la necesidad de recurrir a un asesor. Por otro lado, una vez redireccionado a un asesor, este intenta lograr una autogestión a través de los propios canales, guiando siempre para que el cliente pueda resolver sus dudas por sí mismo. Lo antes mencionado indica que la idea de la empresa es generar una cultura de autogestión en donde no sea necesario el uso del capital humano para resolver las gestiones, para que los colaboradores, que se encuentran en las distintas sucursales, sirvan de guía y ayuden a que el cliente se pueda autogestionar. Todo

esto es posible gracias a la inversión en las denominadas sucursales del futuro, que ya se implementaron en la mayoría de las sucursales físicas, en donde el objetivo es educar al cliente para la autogestión.

Otro dato que es relevante para el estudio de los costos y tiempo de operaciones es el tiempo de espera requerido para ser atendido por un representante que, dependiendo de la hora del día que se trate, puede ser demasiado, y generar atrasos en la atención al cliente, fastidio, ocasionando que el mismo desista, incertidumbre, o la pérdida de un potencial cliente. Se hace referencia a las diferentes horas por que, en horarios pico (entre las 10hs y las 16hs), se observa que la atención es más rápida, es decir el tiempo de respuesta es más corto, no así en los demás horarios donde pueden tardar entre 2 y 4 minutos en contestar (según análisis obtenido en experiencia práctica antes mencionada). Lo antes mencionado indicaría que la disponibilidad de operadores debe ser más alta para poder atender a la demanda en las diferentes franjas horarias, dejando vulnerable los horarios que no son pico. El promedio de demora de atención, es decir, a partir de que el Bot deriva con un asesor, hasta ser atendido por este último, es de 3 minutos con 8 segundos, y como antes se mencionó, la demora en la atención se puede traducir en fastidio, deserción, que puede traer aparejado una baja en los indicadores de satisfacción al cliente.

Para poner en funcionamiento el nuevo segmento de atención virtual en la sede de la sucursal en estudio, se necesita la siguiente inversión de capital (tabla 8):

*Tabla 8: Inversión necesaria.*

	<b>Unidad</b>	<b>Por 11</b>
Computadora de oficina	\$ 44.000	\$ 484.000
Headset	\$ 599	\$ 6.589
Silla oficina	\$ 9.220	\$ 101.420
Escritorio	\$ 3.999	\$ 43.989
<b>Total</b>	<b>\$ 57.818</b>	<b>\$ 635.998</b>

*Fuente: elaboración propia en base a precios obtenidos en MercadoLibre (2.021).*

#### *Acciones a realizar.*

Este segmento tendrá la finalidad de atender al cliente y potenciales clientes con la diferencia de que además podrán gestionar ventas o visitas a las plataformas de ventas que posee la empresa. Esta circunstancia servirá para incrementar las ganancias producidas por

las ventas en los sitios y de los productos de Naranja. Como vimos, por día los 20 operadores atenderán un promedio de 806 clientes (según calculo previo contemplando el tiempo útil de trabajo, considerado de 300 minutos), que representan 806 posibilidades de venta y/o de visita a los segmentos de venta, lo que en un futuro puede generar una de ellas. Vale aclarar que el propio sistema de Bot deberá evaluar al cliente como potencial comprador para ser redirigido hacia ese canal exclusivo.

Otra de las sugerencias que se realiza, es que la web debería contar con un pop-up automático (ventana emergente) que se encuentre en un sector que no dificulte la visual de la misma y se cuente con la disponibilidad para conversar con el Bot, el que dé instrucciones para solucionar los inconvenientes rápidamente y/o derive con un asesor.

A continuación, se plantea el análisis de las operaciones a desarrollar para lograr la implementación del plan de mejoramiento, expresado como diagrama de Gantt para la visualización de las distintas etapas:

#### *Diagrama de Gantt*

*Tabla 9: Diagrama de Gantt.*

<b>Actividad / Semana</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>
Recopilación de información	x															
Selección de personal		x	x													
Creación de la isla			x	x												
Capacitación			x	x	x											
Aplicación del estudio					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Evaluación de resultados														x	x	
Corrección de errores															x	x

*Fuente: elaboración propia sugerida para mejor organización.*

Las distintas tareas deberán realizarse de manera ordenada según lo dispuesto. El estudio tiene una duración de 3 meses a partir del momento en que comienzan a capacitarse los empleados, y deberán evaluarse constantemente los resultados obtenidos por la isla (segmento de atención al cliente), a fin de determinar la viabilidad del proyecto, donde se medirán las cantidades de clientes atendidos, las ventas generadas y/o las redirecciones hacia las distintas webs de compras. De este modo se podrán cuantificar los resultados obtenidos para poder expandir el proyecto hacia todos los canales de atención.

*Estimación de resultados.*

A fin de estimar resultados, tomamos como ejemplo la venta de uno de los servicios que Naranja dispone, como es el caso del servicio de seguro para el celular, del que se dedujeron los siguientes resultados, en base a metas planteadas a los empleados que deben cumplir mensualmente.

*Tabla 9: Cálculo de recuperación de costo.*

Servicio de seguro para el celular	\$ 500,00	100%
Costo del servicio de seguro	\$ 350,00	70%
Resultado venta de seguro	\$ 150,00	30%
Cantidad de clientes al mes	17732	100%
Cantidad requerida por mes	1000	5,64%
Días de atención	22	
Cantidad requerida por empleado	50	5,27%
<b>Resultado estimado</b>	<b>\$ 150.000,00</b>	
Costo del servicio	<b>\$ 857.097,50</b>	
Resultado	<b>-\$ 707.097,50</b>	0,18%
<b>Recuperación de costo</b>	<b>\$ 150.000,00</b>	<b>18%</b>

*Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de Naranja (2.021) y de los calculados en base a otros datos en tablas anteriores (ver anexo).*

En virtud de aún no contar con los datos necesarios para realizar el cálculo exacto, se ha estimado un valor aproximado del costo del servicio basado en el valor de mayor envergadura, cálculo que habría que reformular cuando se cuente con información más precisa. No obstante ello, la aproximación resulta apreciable. Estos indicadores sirven como base para mostrar que se requiere un porcentaje bajo de ventas, de acuerdo a la cantidad de atenciones realizadas, para obtener un resultado que recupere parte de los costos del servicio y ampliando la cartera de clientes y servicios ofrecidos. Cabe aclarar que el resultado dependerá de la venta de los diferentes servicios que dispone Naranja y/o las visitas a las diferentes plataformas de venta ofrecidos por la misma.

## Conclusiones y recomendaciones

Durante el contexto actual de pandemia, que trajo modificaciones en las costumbres de las personas, impulsada por las nuevas y mejores tecnologías, Naranja aceleró los procesos de digitalización de sus servicios, logrando de esta forma que el 100% de sus productos y servicios se encuentren disponibles de manera rápida y online. En base a la información obtenida se realizó, en este Trabajo Final de Grado, un análisis de costos incurridos en los servicios de atención brindada por los canales digitales, la llegada de la misma a los clientes y si es posible, recuperar el costo del servicio de atención mediante la inducción a la venta de servicios por medio de dichos canales, a fin de identificar posibilidades de mejora, extrayendo datos de los ejercicios, realizando cálculos y estimaciones aproximados en base a los requerimientos para el funcionamiento del servicio. En función de los resultados obtenidos, se puede concluir que la empresa cuenta con los recursos necesarios para que el cliente se autogestione en sus diferentes plataformas y tiende a que, en un futuro pueda reducir los costos incurridos en atención al cliente presencial. De este modo, dando continuidad a las acciones iniciadas por la empresa, en relación a la digitalización de los servicios, se observa que es posible recuperar parte de los costos mediante las acciones planteadas en este trabajo.

Se propone entonces evaluar si, la segmentación de un área de atención al cliente al que sean derivados clientes y potenciales clientes, y que a través de la consulta que quieran realizar, se genere la venta de alguno de sus servicios, otorga un resultado más favorable que la tercerización del mismo.

Asimismo se deberá tener en cuenta que, para alcanzar ese resultado, los empleados cuenten con las herramientas necesarias para dichas gestiones (habilidades, recursos tecnológicos, entre otros); no así, la tercerización que conoce el *Know How y expertise* y cuenta con la tecnología y actualización de la misma. En ambos casos, se debe establecer, para los empleados, el cumplimiento de metas mensuales para obtener un resultado que permita que los gastos que genera el servicio de atención al cliente se recuperen por las ventas que realicen los mismos.

Al aplicar la propuesta planteada al ejemplo de venta del servicio de seguro para el celular, se observa que es posible recuperar un porcentaje del costo del servicio el cual dependerá de los objetivos de venta mensuales fijados previamente, y permitirá también ampliar la cartera de clientes para otros servicios ofrecidos por la empresa.

## Bibliografía

- Banco Galicia .(2021). *Sustentabilidad grupo financiero Galicia*. Web de Banco Galicia:  
<https://cutt.ly/vnUkeCU> (recuperado al 10/06/2021)
- Branch .(2021). *Estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2020-2021* . Web de Branch:  
<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/> (recuperado al 10/06/2021)
- Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2.021) Resultados ventas minoristas PyMES. Web CAME. <https://www.redcame.org.ar/novedades/10755/ventas-minoristas-pymes-resultados-de-marzo-2021> (recuperado al 18/10/2021)
- Convenio Colectivo de Trabajo A.T.A.C.C. (2.021) Acuerdo salarial. [http://www.atacc.com.ar/info\\_legal/paritarias/2021/Revision-paritaria-salarial-Agosto2021.pdf](http://www.atacc.com.ar/info_legal/paritarias/2021/Revision-paritaria-salarial-Agosto2021.pdf) (recuperado al 18/10/2021)
- Enacom. (2.021) Acceso a Internet. Web ENACOM. <https://datosabiertos.enacom.gob.ar/dashboards/20000/acceso-a-internet/>
- Giménez, Carlos Manuel y Colaboradores. (2012). *Sistemas de costos*. Editorial La Ley. Argentina.
- Goldratt, E. M. (2005). *La Meta* (Tercera, p. 420). 8. In Ediciones Díaz de Santos (Ed.). Monterrey.
- Guzmán Romero, José David; Castro Galeano, Carolina; Toro Correa, José Joaquín. (2015). *Costos de no calidad en instituciones prestadoras de servicios de salud: aplicación en el servicio de imágenes diagnósticas*. Universidad San Aventura Cali. Colombia.
- Horngrén, Charles T; Datar, Srikant M; Rajan, Madhav V. (2012) *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Ed. Decimocuarta. Editorial Pearson. Universidad de Stanford y Harvard. Estados Unidos.
- Indec .(2021). *Tecnología*. Web del Indec: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26> (recuperado al 10/06/2021)

- Naranja. (2021). *Cultura Naranja*. Web de Tarjeta Naranja: <https://www.naranja.com/cultura-naranja> (recuperado al 10/06/2021)
- Naranja. (2021). *Sustentabilidad*. Web de Tarjeta Naranja: <https://www.naranja.com/responsabilidad-social> (recuperado al 10/06/2021)
- Prisma Medios de Pago. (2021) índice Prisma. Web Prisma Medios de Pago. <https://prismamediosdepago.blob.core.windows.net/www/indices/Prisma-Indice-2Q-2021.pdf> (recuperado al 18/10/2021)
- Ramos Alfonso, Yanelis; Acevedo Suarez, José Antonio; Ramírez Betenacourt, Francisco; García Rodríguez, Eimy. (2016). *Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador*. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Matanzas. Cuba. <https://cutt.ly/qvXn22J>
- Rojas López, Miguel David; Valencia Corrales, María Elena; Cuartas Parra, Daniel. (2017) *Optimización racional de costos*. Revista Espacios, 38 (39). Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.

## Anexo

### Calculo tabla de capacitación anual:

#### *Referencias*

- \$22.567.000.- valor obtenido de Reporte de Sustentabilidad 2.019 Naranja
- 22,8 hs valor obtenido de Reporte de Sustentabilidad 2.019 Naranja
- 62.763,5 hs valor obtenido de Reporte de Sustentabilidad 2.020 Naranja

#### *Cálculos*

- $\$22.567.000.- \div 62.763,5 \text{ hs} = \$359,56.-/\text{hs}$  (Costo por hora)
- $\$359,56.-/\text{hs} \times 22,8 \text{ hs} = \$8.197,88.-$  (Costo anual por colaborador)

### Calculo tabla costo de atención

#### *Referencias*

- \$40.386,33.- Sueldo empleado categoría 3 según escala salarial A.T.A.C.C.
- $\$142.830,80.- \div 20 \text{ días} \div 24 \text{ hs} \times 6 \text{ hs} \times 20 \text{ empleados} = \$35.707,70.-$  servicios de energía, gas y comunicaciones para  $918 \text{ m}^2$  (superficie total de local). Datos obtenidos de balance general 2.019.

#### *Cálculos*

- $22,8 \text{ hs} \div 12 \text{ meses} = 1,9 \text{ hs/mes}$  (promedio de capacitación mensual por empleado)
- $\$359,56.-/\text{hs} \times 1,9 \text{ hs/mes} = \$683,16.-/\text{mes}$  (costo promedio mensual de capacitación por empleado).
- $\$683,16.-/\text{mes} \times 20 \text{ empleados} = \$13.663,20.- /\text{mes}$  (costo total promedio mensual por 20 empleados).

### Calculo tabla de resultados

#### *Referencias*

- \$500,00.- Valor venta del servicio seguro para el celular obtenido de web Naranja.
- \$350,00.- Costo estimado del servicio de seguro para el celular (70% del valor).
- 806 clientes atendidos  $\times$  22 días al mes = 17.732 clientes atendidos por mes.

#### *Cálculos*

- $\$500,00.- - \$350,00.- = \$150,00.-$  (Resultado venta de seguro).
- $\$150,00.- \times 1000 \text{ seguros vendidos/mes} = \$150.000,00.-$  (ganancia venta seguros por mes)
- $\$150.000.- - \$857.097,50.- = (\$707.097,50)$  (Resultado costo del servicio)
- $\$857.097,50.- - (\$707.097,50) = \$150.000.-$  (Recupero de costo)