



“Cuadro de Mando Integral caso Tarjeta Naranja aplicado en los procesos de atención al cliente”

Puente, María Laura

DNI: 29714998

Licenciatura en Administración

Legajo: VAD17666

## Índice

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	5
<b>1. Introducción</b> .....	6
<b>2. Análisis de Situación</b> .....	8
<i>Descripción de la situación:</i> .....	8
2.1. <i>Análisis del contexto</i> .....	8
2.1.1 <i>Análisis externo. P.E.S.T.E.L.</i> .....	8
<i>Político</i> .....	8
<i>Económico:</i> .....	9
<i>Social:</i> .....	10
<i>Tecnológica:</i> .....	11
<i>Ecológica:</i> .....	11
<i>Legal:</i> .....	12
2.2. <i>Analisis Micro Entorno</i> .....	12
2.2.1. <i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	12
<i>Rivalidad entre competidores:</i> .....	12
<i>Poder de Negociación con los clientes:</i> .....	13
<i>Poder de Negociación de los Proveedores:</i> .....	13
<i>Amenaza de nuevos Competidores</i> .....	13
<i>Amenaza de Productos Sustitutos:</i> .....	13
<b>3. Análisis Interno</b> .....	14
3.1. <i>Cadena de Valor:</i> .....	14
3.2. <i>Nivel Corporativo</i> .....	16
<i>Misión:</i> .....	16
<i>Visión:</i> .....	16
<i>Propósito:</i> .....	16
<i>Valores:</i> .....	16
<i>Nivel Estratégico</i> .....	16
3.3 <i>Matriz B.C.G.</i> .....	17
3.4 <i>Diagnóstico Organizacional – FODA:</i> .....	17
<b>4 Marco Teórico</b> .....	20
<b>5 Diagnóstico y discusión</b> .....	23
<b>6 Plan de Impementación</b> .....	25
<i>Factores claves de éxito</i> .....	25
<i>Alcance y Limitaciones</i> .....	25

6.1. <i>Objetivo General</i> .....	26
6.2. <i>Objetivos específicos:</i> .....	26
<i>Perspectiva financiera:</i> .....	26
<i>Perspectiva de clientes:</i> .....	26
<i>Perspectiva de procesos internos:</i> .....	26
<i>Perspectiva de crecimiento y desarrollo:</i> .....	26
6.3. <i>Recursos</i> .....	27
6.4. <i>Marco de Tiempo para la Implementación</i> .....	30
6.5. <i>Cuadro de Mando Integral</i> .....	31
6.6. <i>Mapa estratégico</i> .....	32
6.7. <i>Presupuesto</i> .....	32
6.8. <i>Flujo de Caja</i> .....	33
6.9. <i>Rentabilidad 2020 – 2024</i> .....	33
6.10. <i>Indicadores VAN, TIR, ROI</i> .....	33
6.11. <i>Conclusiones Indicadores:</i> .....	34
<b>7 Conclusiones y recomendaciones</b> .....	34
<b>Anexos:</b> .....	39
Anexo 1- Análisis del macroentorno- Pestel - Factor Político: .....	39
Anexo 2- Análisis del macroentorno – Pestel - Factor Tecnológico: .....	39

## **Índice de Ilustraciones:**

Ilustración 1 - Diagnóstico Organizacional - FODA .....	18
Ilustración 2 - Plan de acción 1 .....	27
Ilustración 3 - Plan de acción 2 .....	28
Ilustración 4 - Diagrama de Gantt .....	30
Ilustración 5 - Cuadro de Mando Integral .....	31
Ilustración 6 - Mapa Estratégico .....	32
Ilustración 7 - Presupuesto .....	32
Ilustración 8 - Flujo de Caja .....	33
Ilustración 9 - Rentabilidad 2020 - 2024 .....	33
Ilustración 10 - Indicadores VAN, TIR, ROI .....	34
Ilustración 11 - Anexo 1- Caída en los Compradores .....	39
Ilustración 12 - Anexo 2 - Sueldos de Analistas .....	40
Ilustración 13 - Anexo 3 - Notebook HP .....	41
Ilustración 14 - Anexo 4 Sueldo Diseñador Gráfico .....	41
Ilustración 15 - Anexo 5 - Escritorio .....	42
Ilustración 16 - Anexo 6 - Capacidad Norma COPC .....	42
Ilustración 17 - Anexo 7 - Precio Capacitación Norma COPC .....	43
Ilustración 18 - Anexo 8 - Sueldo Operador Call Center .....	43

Ilustración 19 - Anexo 9 - Sueldo Supervisor Call Center .....	44
Ilustración 20 - Anexo 11 - Jefe de Calidad certificado en COPC .....	44
Ilustración 21 – Anexo 12 - Inflación Proyectada .....	45
Ilustración 22 – Anexo 13 - Premisas y objetivos .....	45
Ilustración 23 – Anexo 14 - Flujo de Caja Mensual 2022 .....	46

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Graduación tiene la finalidad de brindarle a la empresa Tarjeta Naranja ubicada en la Provincia de Córdoba, Argentina, la posibilidad de llevar adelante la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) por ser un Sistema de Gestión Estratégico que permite el cumplimiento de los objetivos planteados por la Dirección Ejecutiva, mediante el establecimiento de metas basadas en un horizonte temporal de análisis.

Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral se encamina a la empresa hacia la excelencia en todos sus aspectos marcando y corrigiendo los desvíos, de la misma manera se establecen nuevas relaciones entre áreas ya que se requiere de la participación y el compromiso de todos los colaboradores de la empresa promoviendo el trabajo en equipo, la cooperación y enriquecimiento mutuo.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral – Norma COPC - Procesos

## **Abstract**

The purpose of this Final Graduation Work is to provide the Tarjeta Naranja company located in the Province of Córdoba, Argentina, with the possibility of carrying out the implementation of a Balanced Scorecard (CMI) as it is a Strategic Management System that allows compliance with the objectives set by the Executive Directorate, through the establishment of goals based on a time horizon of analysis.

With the application of the Balanced Scorecard, the company is directed towards excellence in all its aspects, marking and correcting deviations, in the same way new relationships are established between areas since the participation and commitment of all collaborators is required of the company promoting teamwork, cooperation and mutual enrichment.

Keywords: Balanced Scorecard - COPC Standard - Processes

## 1. Introducción

El presente trabajo tiene como objeto diseñar y desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para Tarjeta Naranja y proponerlo como Sistema de Gestión, de esta manera se podrá realizar un seguimiento de la variación en los resultados de los diferentes indicadores en los procesos definidos.

La historia del grupo se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió (Naranja, 2019).

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios (Naranja, 2019).

En 1995, Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares. Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento (Naranja, 2019).

Desde el año 2005 están incorporando a sus herramientas de trabajo la formalización de sus procesos con el objetivo vital de brindar una estructura formal a la organización, optimizar el uso de recursos, y acceder a la certificación ISO 9001:2000 (Naranja, 2019).

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital.

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales (Naranja, 2019).

En el contexto de Pandemia, del aislamiento social preventivo y obligatorio que se impuso para evitar la propagación del Covid-19 diferentes rubros de la economía se vieron afectados,

debiendo, con urgencia, adaptarse o reinventarse. A nivel consumidor final el efecto de la inflación se comenzó a sentir en la imposibilidad de llegar siquiera a la canasta básica y a su vez estar sin la posibilidad de trabajar.

Ante este contexto, las empresas debieron cambiar la manera de trabajar, migrando a sistemas home Office en el caso de existir la posibilidad y los clientes pasar de la atención presencial a una atención por sistemas digitales, virtuales y telefónicos, que en su momento se vieron colapsados.

En este sentido Naranja presenta una deficiencia en los procesos generando un impacto negativo en la rentabilidad, debido al incremento de costos y la caída en ventas (bajas de productos). Con la implementación del CMI Tarjeta Naranja podrá contar con cuatro perspectivas que le van a servir para la toma de decisiones rápidas y acertadas y junto con el seguimiento de la estrategia de diferenciación podrá corregir los errores que surjan antes de que alguna de las variables impacte en la rentabilidad de manera negativa.

Como antecedente se cita a la empresa Metro Bank, división bancaria de un gran banco que el director general llevo a la práctica el CMI a partir de 1993 para comunicar una nueva estrategia para pasar a ofrecer toda una gama de servicios y productos financieros a segmentos de clientes seleccionados (Kaplan & Norton, 2002).

También se puede mencionar el caso de National Insurance, que es la división de seguros de propiedad y terceros, la cual en 1993 comienza a utilizar el CMI como último intento de salvar la empresa. El personal contratado para la implementación lanzó su programa de CMI para aclarar la nueva estrategia y desarrollar y coordinar los procesos de puesta en práctica necesarios, ampliando el sistema de gestión para lograr transformar a National en una empresa rentable (Kaplan & Norton, 2002).

Y por último, mencionamos el caso de Pionner Petroleum, división norteamericana de refinado y marketing, la cual su director implementó el CMI en reemplazo del enfoque de control y análisis financiero por este nuevo proceso de gestión estratégica, comenzando con un CMI para toda la empresa y luego desarrollando uno para cada unidad de negocio (Kaplan & Norton, 2002).

De esta manera, se evidencia como la aplicación de una herramienta de gestión como es CMI brindará una mirada completa de la empresa, ya que pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros que deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Mediante esta herramienta se logrará aclarar y traducir la visión y estrategia, comunicarla y vincular los objetivos e indicadores; también se podrá planificar, establecer objetivos y alinearlos a las iniciativas estratégicas aumentando el feedback y formación estratégica.

## 2. Análisis de Situación

### *Descripción de la situación:*

Destacando la trayectoria de Tarjeta Naranja en el sistema financiero y todos cambios que ha gestionado para adaptarse al entorno, en este momento es necesario poner foco en los procesos, poder medir desvíos sin perder de vista la situación actual del mercado. Por tal motivo a continuación se desarrolla un análisis del contexto externo macro y micro entorno.

### *2.1. Análisis del contexto*

#### *2.1.1 Análisis externo. P.E.S.T.E.L.*

*Político:* “Con el objetivo de proteger la salud pública como una obligación inalienable del Estado nacional, se establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, por un plazo determinado, durante el cual todas las personas deberán permanecer en sus residencias habituales o en el lugar en que se encuentren y abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo. Asimismo se establece la prohibición de desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, a fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19” (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

Según (LaVoz, 2020) “De acuerdo a lo que dispuso el BCRA, todas las entidades financieras del sistema podrán ofrecer una línea especial de crédito a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) a una tasa de interés anual máxima del 24%. Para aumentar su capacidad prestable, el BCRA estableció que las entidades deberán desprenderse de una parte de su posición en LELIQ.

Complementariamente, en el caso de las entidades que activen esta línea de crédito especial, el BCRA reducirá el monto de sus encajes, incrementándose aún más la disponibilidad de recursos para financiamiento. Estos préstamos apuntan especialmente a financiar capital de trabajo de las empresas en la presente coyuntura, como ser pago de sueldos y cobertura de cheques diferidos.

La medida en su conjunto, sumando la baja de tenencia de LELIQ en poder de las entidades y la liberación de encajes, genera un volumen de crédito para apoyo a este sector de más del 50% del financiamiento bancario actual.

Adicionalmente, se incrementó la liberación de encajes en el marco del financiamiento del Programa Ahora 12, para incentivar el consumo de las familias.

Por otro lado, el BCRA dispuso la flexibilización, de manera provisoria, de los parámetros con los que son clasificados los deudores bancarios. El sistema de clasificación vigente tiene en cuenta, entre otras variables, la cantidad de días de mora de cada deudor. Desde hoy y hasta septiembre de 2020, a la clasificación de cada deudor se le añadirán 60 días de plazo para cada



categoría, permitiendo contemplar las dificultades ocasionadas por la crisis en diversas ramas de la actividad económica.

Para sostener la capacidad prestable, se suspendió hasta el 30/06 la posibilidad de la distribución de resultados por parte de las entidades financieras.

Estas medidas aprobadas por el directorio del BCRA se suman a otras adoptadas por el Poder Ejecutivo en el mismo sentido para intentar paliar los efectos de la pandemia de coronavirus en la economía. El BCRA continúa monitoreando la evolución de la situación a fin de evaluar alternativas en la medida que lo encuentre necesario” (Banco Central de la República Argentina, 2020).

“Extensión de Ahora 12

- Se extiende hasta el 31 de marzo.
- Se impulsa la compra de productos online para todos los rubros en cuotas fijas

(Argentina.gob.ar, 2021). Continúa en Anexo 2.

Se concluye que el aislamiento tuvo un fuerte impacto cambiando la manera de trabajar debido a las restricciones debiendo migrar al sistema Home Office.

A través de las políticas aplicadas se facilitó la implementación de líneas de crédito para que las empresas puedan hacer frente a los compromisos económicos y los consumidores finales pudieron acceder a planes largos. Este incentivo repercute en el sector financiero con la liberación de encajes permitiendo el Ahora 12 para consumo familiar. En cuanto al aislamiento social, preventivo y obligatorio imposibilita a las personas a desplazarse a su trabajo generando un impacto en todas las industrias que no sean consideradas esenciales.

*Económico:* “El impacto de la COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios.

En 2020, el Gobierno ha logrado concluir el proceso de restructuración de su deuda en moneda extranjera (tanto local como externa), despejando significativamente el perfil de vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades están avanzando en conversaciones con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos años” (Banco Mundial, 2021).

“En ese escenario, el Gobierno amplió el gasto (destinó el equivalente a 3,4% del PBI a políticas Covid, como los pagos del IFE y de los ATP) y lo financió con una emisión de \$2 billones

por parte del Banco Central, que explica en parte la aceleración del índice de inflación en el último semestre” (La Nación, 2021).

“El índice de precios al consumidor se habría ubicado entre el 3,5 y el 4 por ciento el último mes del año, según las consultoras privadas; el dato oficial lo dará a conocer la semana próxima el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), que hasta noviembre informó una suba de precios del 30,9 por ciento en 11 meses” (Infobae, 2021).

Podemos evidenciar que el Gobierno ha priorizado la salud dejando en segundo lugar a la economía, quedando Argentina sin posibilidades de acceder a créditos en el mercado, teniendo que reestructurar la deuda en moneda extranjera. El aumento de la inflación ha tenido un fuerte impacto en la caída del salario real, generando en el sector financiero un aumento en circulación de efectivo y uso de tarjetas de crédito.

*Social:* “El uso de tarjetas de débito creció en un 14,3% durante 2020, mientras que el de las de crédito sufrió una caída de 11,5% en comparación con el año anterior. Se destacaron los planes Ahora, que ganaron participación en el total de las compras con tarjeta.

Así lo determinó el análisis hecho por la empresa Prisma sobre los medios de pago, elaborado en base a la información de la red de cajeros automáticos Banelco, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) y el BCRA. También observó que la cantidad de operaciones de extracción de dinero por cajeros automáticos cayó 12,93% interanual en el último trimestre, y la de retiros de efectivo en comercios también bajó 11,43%.

Por otra parte, se indicó que hubo un fuerte aumento del uso de las tarjetas prepagas, del 402,1% en 2020. Este incremento fue impulsado fundamentalmente por la tarjeta AlimentAR” (El Economista, 2021).

“El avance de los medios de pago digitales en la pandemia no fue para todos por igual. Según el Índice Prisma que releva su funcionamiento, en el segundo trimestre del año el uso de tarjetas de crédito medido en cantidad de transacciones creció un 34% en relación al mismo periodo del año anterior, mientras que el de la de débito creció un 50%, señalando uno de los rasgos principales del boom de los pagos electrónicos. La explicación reside en que la primera tuvo que enfrentar a una fuerte caída en el consumo, aliviada solamente por los planes Ahora para pagar en cuotas” (Infobae, 2021).

Se puede comprobar una fuerte tendencia en bajas de tarjetas de crédito, los consumidores prefieren operar con Tarjetas de débito o prepagas y no financiar sus consumos ya sea por los intereses que se adicionan, por los gastos de mantenimiento y los gastos de renovación anual, impactando en la rentabilidad de las empresas del sector financiero de manera negativa.

*Tecnológica:* “Desde el BCRA señalaron que la decisión del Directorio busca dar “un nuevo impulso” al ecosistema de mecanismos de pagos digitales para darle más innovación, apertura y eficiencia, y permitir que su alcance sea universal, con el fin de lograr una expansión acelerada de los pagos digitales frente al efectivo” (Ambito, 2021).

“El QR salió a competir con las tarjetas (débito y crédito) con una enorme apuesta para reemplazar al efectivo. Según el Banco Central, crecieron 140,3% los pagos con tarjeta iniciados a través de códigos QR en 2020. Los especialistas estiman que la pandemia provocó en nueve meses lo que proyectaban que ocurriera de tres a cinco años” (La Nación, 2021).

“El comercio electrónico en Argentina marcó en los últimos años fuertes subas en la facturación, que lo posicionan en la actualidad como uno de los cinco mercados de mayor potencial crecimiento, con un incremento proyectado de al menos 26% según el reporte Global Ecommerce Forecast 2021.

El reporte -elaborado por Insider intelligence- ubica a India, Brasil, Rusia y Argentina como los mercados que registrarán un incremento de por lo menos 26% este año.” (Telam, 2021). Ver anexo 2.

Se puede asegurar, que los factores tecnológicos en el sistema financiero son decisivos actualmente, la velocidad de mejora tecnológica es exponencial. Los competidores y los cambios en el mercado que obligan a la innovación tecnológica constante para lograr ofrecer servicios más completos, ágiles y seguros.

*Ecológica:* “La nueva disposición, denominada "Información a clientes por medios electrónicos para el cuidado del medio ambiente", incluye otros usos de la tecnología, tales como el envío de e-mail o mensajes SMS para comunicar fechas de vencimiento para cuotas de préstamos o pagos de tarjetas de crédito. Esto, según el BCRA, apunta a "reducir costos de envío" y hacer un aporte a la protección ambiental al "generar una fuerte reducción en el uso de papel en la correspondencia bancaria" (La Nación, 2016).

“La participación de los actores financieros consiste en identificar y atender su huella ambiental y social, así como la identificación y mitigación a los riesgos de esta naturaleza, y fundamentalmente en el impulso a las finanzas sostenibles, las cuales se prevé que tengan mucha relevancia en las carteras de los inversionistas, precisa Acosta” (BBVA, 2020).

“Este año BBVA prevé entregar hasta 7,3 millones de tarjetas hechas con plásticos reciclados a sus clientes en todo el mundo, en un proceso progresivo por segmentos y por países.

Y se prevé que para 2023, el banco ya no emitirá otro tipo de tarjetas, en línea con su compromiso de consumo responsable de materiales reciclados y el reciclaje de los mismos” (Sustentable, 2021).

El sector financiero marca su camino hacia modelos de desarrollo más sostenibles tratando de minimizar su huella ambiental fomentando por ejemplo, el uso de energías renovables y manejo de desechos.

*Legal:* “La ley de teletrabajo modifica la ley de Contrato de Trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia.

El contrato de teletrabajo existe cuando se realizan actos, obras o se prestan servicios propios del contrato de trabajo desde el domicilio de la persona que trabaja o desde lugares distintos al establecimiento del empleador, por medio de tecnologías de la información y comunicación” (Ley 27.555 Régimen Legal de Contrato de Teletrabajo, 2020).

“El BCRA sigue con atención el desarrollo de la actividad de las fintechs, ya que tienen el potencial de profundizar la inclusión financiera de la población. El objetivo del monitoreo del BCRA permite evaluar el desempeño de la actividad, sus posibles riesgos y aspectos vinculados a la protección de los usuarios de servicios financieros y a la inclusión financiera. En materia de riesgos, se encuentran aquellos asociados a la estabilidad financiera, ya que las fintechs pueden -bajo ciertas condiciones- acceder al fondeo bancario y al mercado de capitales. La consolidación de competidores que están transformando las reglas del negocio fintech” (Banco Central de la República Argentina, 2020).

En el contexto actual la ley de teletrabajo fue fundamental a fin de garantizar la continuidad de las prestaciones de servicio, regulando la jornada laboral a fin de dar un marco legal a este fuerte impacto que se generó con la pandemia.

El avance en la inclusión financiera exige nuevas regulaciones por parte del BCRA que está estudiando la mejor manera de gestionarlas poniendo foco en la innovación.

## *2.2. Analisis Micro Entorno*

### *2.2.1. Las 5 Fuerzas de Porter*

*Rivalidad entre competidores:* “ La competencia queda en mayor evidencia entre los bancos y las tecnologías de gran tamaño como la billetera Ualá o el gigante Mercado Libre. Argentina tiene uno de los ecosistemas de wallets mas nutridos de Latinoamérica, liderado por el unicornio que a través de su brazo fintech, Mercado Pago, acumuló un volumen de pagos durante el segundo trimestre del año de 17.500 millones de dólares, un 53 % más que el mismo período anterior. La industria bancaria ha contestado a esta expansión con movimientos reactivos, como la solución de pagos digitales bancarios MODO, donde convergen unas 30 instituciones” (Iupana, 2021).

En este punto se encuentra una rivalidad alta ya que existe oferta de entidades financieras “Fintech”, Bancos públicos y privados a la hora de captar, mantener y retener clientes.

*Poder de Negociación con los clientes:* “Los consumidores cambiaron de hábitos con la pandemia y las transformaciones llegaron al sector financiero. Ahora los clientes son inquietos, operan a cualquier hora y se van con quien les ofrezca mejores soluciones. Otras de sus características de sus nuevas demandas es que piden mayor digitalización y atención más personalizada” (NBS Bancos y Seguros, 2021).

Los clientes poseen bajo nivel de incidencia sobre los lineamientos de las entidades financieras ya que están vigente las regulaciones del BCRA. Se evidencian segmentos más exigentes en cuanto a los estándares de atención y las ofertas del mercado.

*Poder de Negociación de los Proveedores:* “Según el Informe, en los últimos dos años creció en forma significativa el número de OPNFC registrados en el BCRA, alcanzando en enero del corriente un total de 323 empresas, frente a 235 proveedores a fines de 2018. Entre junio de 2020 y enero de 2021 se inscribieron 50 nuevos proveedores, el mayor registro desde el segundo semestre de 2018 y más que duplica el promedio de los tres semestres anteriores” (Banco Central de la República Argentina, 2021).

Las regulaciones impuestas por el Banco Central y los procesos duros de auditorías no permiten que los proveedores tengan incidencia en la negociación por lo tanto el poder de negociación es bajo.

*Amenaza de nuevos Competidores:* “La digitalización está teniendo un gran impacto en el sector financiero, marcado especialmente por tres grandes avances tecnológicos como son: la generalización de los dispositivos móviles inteligentes, la computación en la nube y la accesibilidad y la usabilidad de los datos.

Todos estos factores han condicionado enormemente el panorama competitivo, según señala BBVA Research, facilitando la entrada de nuevos competidores. Por un lado, las 'fintechs' o empresas emergentes han entrado a competir en servicios financieros específicos, y por otro, las grandes empresas digitales han empezado a integrar algunos productos financieros en sus ecosistemas digitales” (BBVA, 2019).

Las barreras de entrada en esta industria son altas, ya que deben cumplir lo normado por el BCRA para poder operar como entidad financiera. La posibilidad de nuevos competidores es alta.

*Amenaza de Productos Sustitutos:* “La pandemia impulsó de manera exponencial los pagos electrónicos. En ese contexto, las billeteras virtuales se transformaron en una herramienta muy demandada por los usuarios que buscan concentrar en una aplicación las distintas cuentas bancarias, tarjetas y poder transferir dinero de una manera más ágil” (iproup, 2021). Se puede mencionar a entidades como Mercado Pago, Ualá, MODO, Vale Pei entre otros. La amenaza de sustitutos es alta.

Si resumimos el análisis del entorno se puede concluir que hay una rivalidad alta entre empresas y una amenaza alta de productos sustitutos frente al contexto económico y social que se está atravesando. Si bien el poder de negociación de los clientes es bajo son cada vez más exigentes a la hora de elegir un servicio evidenciando el canibalismo entre los competidores.

Analizando las distintas variables se puede evidenciar una competencia muy fuerte entre los integrantes del sistema financiero que posee barreras altas para el ingreso, se ve un aumento de integrantes pero con ofertas diferenciadas en cuanto a calidad y cantidad de productos ofrecidos. Se genera la competencia por la retención de clientes quienes son cada vez más sensibles y exigentes a la hora de elegir la prestación de un servicio.

### **3. Análisis Interno**

#### *3.1. Cadena de Valor:*

##### *Actividades primarias*

*Logística interna:* se puede ver que la empresa se encarga de la creación de cuentas de los clientes, la gestión de cobranzas, la suscripción a HBO, la contratación de seguros (motos, autos, hogar) y la solicitud de préstamos personales a través de canales digitales.

La empresa mide la satisfacción del cliente a través de NPS, herramienta digital donde el cliente califica la atención brindada. La empresa visualiza tanto información de sus clientes como de sus proveedores, estos últimos deben cumplir con ciertas condiciones por las que son evaluados a través del registro y clasificación dentro de la plataforma digital.

*Operaciones:* en relación a las altas de productos y servicios Tarjeta Naranja lidera la emisión de plásticos en el país, contando con un total de 8.559.157, según lo reportado en (Naranja, 2019). En cuanto a los seguros la variedad ofrecida es amplia y en 2019 se pudo digitalizar la venta de seguro de auto, moto y hogar (Naranja, 2019). Lo mismo sucedió con préstamos personales ya que los clientes pueden gestionarlos desde sitio web, App o en sucursales devolviendo cuotas fijas y en pesos. La empresa cuenta con Productos editoriales en forma de revistas físicas y digitales como la posibilidad de suscripción a libros infantiles, cuenta también Naranja Viajes permitiendo la compra de vuelos y temas relacionados con turismo. En el caso de clientes y comercios se encuentra la posibilidad de solicitar Naranja Pos (lector para cobrar con tarjeta).

*Logística externa:* Tarjeta Naranja facturó un aproximado de \$285.180.000 en servicios de correspondencia, según detalla informe (Naranja, 2019), posibilitando la entrega eficiente de las tarjetas y resúmenes y aparatos Pos a sus clientes y comercios amigos.

*Marketing y ventas:* se evidencia la aplicación de herramientas de cross selling para lograr aumento de ventas y una atención más integral del cliente. Como figura en (Naranja, 2019), en cuanto a la facturación de Publicidad fue por un total de \$ 192.504.000 logrando tener un fuerte posicionamiento y ser una marca reconocida a nivel Nacional.

La empresa cuenta también con programa de fidelización del cliente como los puntos ¡Quiero!

*Servicios pos Venta:* el cliente tiene la posibilidad de calificar su atención a través de la Valoración NPS que en junio de 2019 alcanzó 49 puntos, siendo el promedio de otras entidades financieras 46 puntos. Se informa lo facturado en servicio de call center es de \$ 298.101.000 aproximadamente posibilitando la comunicación con los clientes y comercios amigos.

*Acciones secundarias o de apoyo*

*Infraestructura de la organización:* La empresa cuenta con 328 sucursales distribuidas por toda Argentina, 182 son sucursales accesibles lo que significa un 90%, cuenta con 155 puntos de atención acondicionado con rampas lo cual significa un 77% del total, 99 puntos de atención con baños especiales que significa un 49% del total y un punto de atención con ascensor. Cuenta con más de 3000 empleados concentrando un 37% en la Ciudad de Córdoba.

En cuanto a la infraestructura tecnológica, como menciona (Naranja, 2019) “conformaron el hub de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio. Durante el año se agregaron más de 10 nuevos modelos de machine learning a los ya existentes. La infraestructura tecnológica permitió colocar los datos a disposición de toda la organización, que puede así dilucidar su valor para el negocio y brindar una experiencia personalizada a los clientes”.

*Dirección de recursos humanos:* en este aspecto la empresa define que está en permanente progreso repensando la manera de organizarse. En el 2020 se han creado Tribus y Centros de Excelencia aplicando técnicas de trabajo colaborativas y flexibles.

La empresa apoya el crecimiento personal y profesional por lo que realiza búsquedas internas y también promueve el desarrollo del empleo contratando personas oriundas de cada localidad donde se encuentra.

En cuanto a la formación de los recursos la empresa acerca programas, prácticas y herramientas para fomentar el desarrollo personal y profesional para lograr la evolución de Cultura Naranja. De las 55.783 hs. de capacitación de 2019, el promedio por colaborador es de 20,68 hs. teniendo un costo total de \$ 22.567.000, lo que significa un 76% más que en 2018.

*Desarrollo de tecnología:* en 2017 la empresa comenzó con procesos de transformación con base digital. En este sentido en 2019 consolidaron su estrategia implementando mejoras en la digitalización de clientes, quienes realizan gestiones como creación de cuentas, suscripción a

productos, solicitud de préstamos y gestión de cobranzas por medio de la app Naranja que ya sumó 340.000 operaciones en el mes de Diciembre.

*Compras:* cuanto a los proveedores Tarjeta Naranja trabaja con aquellos que comparten sus convicciones y su ética con el objetivo de potenciar la sustentabilidad y eligiendo en su mayoría a pymes del país. Se conocen actualmente 4.518 proveedores activos y 898 nuevos, según datos de (Naranja, 2019). Durante 2018 avanzaron con la aplicación de “Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores” incluyendo auditorías presenciales e informes.

### 3.2. Nivel Corporativo

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

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” (Naranja, 2019).

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

Valores: Toda la gestión de (Naranja, 2019) se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos valores son:

Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”

Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”.

Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”.

Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación”.

Nivel Estratégico: Tarjeta Naranja utiliza una estrategia de diferenciación, es una empresa que pone en primer lugar al cliente, dando una atención, desde el primer contacto, distinta, cercana y amigable. Lo mismo sucede con los colaboradores de la organización, buscando climas de trabajo flexibles y potenciar el crecimiento. La estrategia de diferenciación la aplican también en la tecnología ya que es una empresa que está en constante búsqueda de innovación para todos los procesos creando soluciones simples y disruptivas.



### *3.3 Matriz B.C.G.*

Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), nos dice áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

En el caso de Tarjeta Naranja se cuenta con:

Producto Estrella son las Tarjetas ya que posee una rentabilidad buena, aumentando su colocación requiriendo inversión alta para posicionar el producto. Actualmente se cuenta con 9 millones de plásticos (crédito y débito) que significa un 72% más que año 2019.

Producto Interrogantes es Naranja X ya que posee poco tiempo en el mercado, es un producto innovador que con ventas bajas aun dado su incipiente introducción en el mercado, actualmente cuenta con 2,5 millones de clientes (Naranjax, 2021).

Producto Vaca son los Comercios Amigos ya que están consolidados en el mercado, generando mucha liquidez y requieren poca inversión, tienen un volumen estable en cuanto a ventas suman un total de 225 mil. Acompañando a los comercios Naranja en su tienda comercializa los productos teniendo en la actualidad 400 vendedores activos logrando un 600% de aumento de la facturación (Naranjax, 2021).

Producto Perro son los Productos Editoriales en este caso Revista Convivimos teniendo 400 mil suscriptores contra los 5 millones de usuarios de Tarjeta. Si bien la empresa ha desarrollado el formato digital es gratuito solo para quien este suscripto de manera mensual (Naranjax, 2021).

### *3.4 Diagnóstico Organizacional – FODA:*

Esta matriz permite distinguir elementos que ejercen influencia positiva y aquellos que impactan de manera negativa.

Ilustración 1 - Diagnóstico Organizacional - FODA.

F.O.D.A.	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Principal entidad emisora de plásticos a nivel Nacional y marca líder en el interior del país.	Solo se escucha la voz del cliente a través de NPS.
	Mapeo de Talentos	No hay métricas para calidad de procesos.
	Recursos Humanos en capacitación continua.	
	Migración de Clientes hacia medios digitales.	
	Fuerte compromiso con atención presencial.	
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Evolución Digital	Políticas Defensa al Consumidor.
	Crecimiento en atención telefónica por situación actual de Pandemia.	Entorno Político incierto.
	Clientes exigen atención cada vez más eficiente.	

Fuente: Elaboración propia.

*Fortalezas:* en el caso de Tarjeta Naranja se tiene en cuenta que es una marca reconocida a nivel nacional, con sucursales en toda la extensión del país, posee un compromiso fuerte en la atención de sus clientes, generando la diferencia en el primer contacto desde cualquier canal. En este contexto han podido lograr una migración a canales digitales pudiendo dar mayor respuesta en menor tiempo impactando en la mirada que el cliente tiene de la empresa que se puede ver en sus valores de NPS.

La formación continua de sus colaboradores fomentando la conformación de equipos de trabajo y el desarrollo de talentos es una fortaleza más, de esta manera tienen una menor rotación generando beneficios en los costos de capacitación.

*Oportunidades:* en el caso de Tarjeta Naranja podemos mencionar que evolución digital y la migración a sistemas de atención omnicanal son oportunidades ya que puede estar presente para el cliente desde cualquier dispositivo para iniciar ventas lo cual generaría beneficios a nivel rentables. Se debe mostrar a sus clientes y potenciales clientes, desde los distintos canales telefónicos y digitales, todos los servicios que tiene disponibles para iniciar procesos de ventas desde primer contacto.

*Debilidades:* Tarjeta Naranja hace foco en el cliente y escuchan su voz a través de la herramienta NPS que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones. Esta herramienta no ofrece matrices sobre qué aspectos de la satisfacción deben ser mejorados. Para poder mejorar se debe saber en qué y sin métricas Naranja no podrá ver que procesos están siendo deficientes e impactando en su rentabilidad.

*Amenazas:* las políticas de Defensa al Consumidor son una amenaza ya que la empresa cuenta con plazos para dar respuesta al cliente diferenciando un reclamo, una consulta o una solicitud cada una con sus plazos legales y sus procedimientos internos.

El entorno actual es incierto por lo tanto les resulta difícil realizar proyecciones financieras y comerciales ya que dependen de muchas variables políticas, económicas y sanitarias.

En cuanto a los competidores se han evidenciado nuevos integrantes en el sistema financiero y cada uno con su oferta al mercado, la competencia es fuerte a la hora de captar y retener clientes.

## 4 Marco Teórico

En este apartado se desarrollará la teoría en la cual se basa la propuesta de desarrollo de Cuadro de Mando Integral a fin de lograr mirar a la empresa desde cuatro enfoques o perspectivas atravesadas por la Norma COPC.

Como se mencionó anteriormente Tarjeta Naranja con su estrategia de diferenciación pone el foco en sus clientes como lo mencionan en su informe “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja” (Naranja, 2019) y ya se han citado casos en que empresas han podido explotar sus fortalezas y hacer frente a sus debilidades gracias al CMI.

“El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades” (Kaplan & Norton, 2002).

El origen del Cuadro de Mando Integral (CMI) remonta a los 90, cuando David Norton y Robert Kaplan participaron de un estudio sobre empresas llamado “La medición de resultados en la empresa del futuro”. Ellos estaban convencidos de que los sistemas de medición que dependían de la valoración de variables de la contabilidad financiera eran obsoletos, obstaculizando la posibilidad de la empresa de crear un futuro de valor económico (Kaplan & Norton, 2002).

“El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales” (Kaplan & Norton, 2002).

El cuadro de mando es más que un sistema de medición, es un sistema de gestión estratégica que permite aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, y aumentar el feedback y formación estratégica (Arroyo & Santillana, 2017).

“El CMI aporta una solución a esta problemática ya que ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto permite que se produzca una mejor adaptación dentro de la gestión de la empresa como herramienta de apoyo.

El proceso de gestación del CMI comienza con un análisis del mercado y de la estrategia por parte de los directivos de la organización con el objetivo de construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la organización. Con esta base, se

delimitan las diferentes perspectivas o ámbitos del negocio desde los que analiza la estrategia empresarial. Este modelo se convierte en el mapa que va a servir de guía para la selección de los indicadores del CMI. De esta forma, sobre los cimientos de un buen modelo de negocio, los indicadores del CMI facilitan los puntos de referencia que se necesitan para calibrar el progreso en el desarrollo de la estrategia” (Cárdenas Saravia, 2007).

Es importante implementar indicadores que permitan medir el desempeño de la organización, ya que los mismos traen como beneficio que permiten controlar la evolución tanto a nivel global como en áreas específicas de la compañía, también indican al personal los aspectos importantes que necesitan ser mejorados, permiten una mejor satisfacción al cliente ya que con los indicadores se los conoce mejor, y el proceso permite elaborar una retroalimentación de la información que se obtiene con los resultados de dichos indicadores, lo que genera motivación en el personal al ver los resultados obtenidos (Salgueiro, 2015).

“Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores de un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la construcción de una estrategia integrada” (Kaplan & Norton, 2002).

**La Perspectiva Financiera.** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y su ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Aborda temas como el aumento de los ingresos, la baja de los costos, el aumento de la utilización de los activos y la reducción del riesgo entre otros. Definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI (Kaplan & Norton, 2002).

**La Perspectiva del Cliente.** Identifica los segmentos de cliente y también del mercado en el que deberá competir. Incluye datos como la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes dentro del segmento de mercado seleccionado. También permite identificar y medir propuestas de valor añadido para entregar quienes los eligen (Kaplan & Norton, 2002).

**La Perspectiva del Proceso Interno.** Identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe sobresalir con excelencia por tener mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros. Por otra parte, incluye el proceso de innovación lo que

permite poner énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que darán como resultado nuevos productos, servicios y mercados (Kaplan & Norton, 2002).

La Perspectiva de la Formación y Crecimiento. Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Exponiendo tres categorías principales de variables como son las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, la delegación de poder y la coherencia de objetivos. Los objetivos que se definan dentro de esta perspectiva resultan necesarios para conseguir los resultados de las tres anteriores ya que impulsan el aprendizaje y el crecimiento (Kaplan & Norton, 2002).

Al momento de la implementación del CMI se debe dividir el proceso en una serie de fases que a continuación se describen de manera sintética:

- 1) La planificación: donde se define el equipo de trabajo, fechas, se organiza el trabajo y seguimiento y se documentan las conclusiones.
- 2) Proceso de reflexión de estrategia: aquí se debe reflexionar sobre la misión, visión, valores y estrategias de la empresa.
- 3) Desarrollo del mapa estratégico: en esta fase se describe la estrategia de la empresa de manera clara y comprensible, se definen los objetivos, indicadores, relaciones causa efecto, metas e iniciativas.
- 4) Implantación: es la introducción del CMI en todos los niveles de la empresa.
- 5) Control y seguimiento: se gestiona el sistema de información del CMI y se comunican los resultados. (Pedrós & Gutiérrez, 2012).

Para complementar la propuesta surge la necesidad de integrar los conceptos de la Norma COPC:

La norma Copc es un modelo de gestión integral orientado a los resultados, donde no sólo se orienta a trabajar sobre la calidad sino también sobre los procesos. Con esto se puede lograr, como menciona la norma, mejoras calidad, eficiencia, servicio, compromiso del personal, reducción de volumen de transacciones, ganancias y (INC, 2020), se podrá llegar a la “identificación otras áreas problemáticas de la organización: al analizar las razones por la que los clientes contactan con la operación de contacto con clientes, es posible identificar dónde se producen las fallas en el suministro y prestación de servicios y productos en otras partes de la organización. Si bien esto puede servir para reducir el volumen de transacciones y consecuentemente los costos de la operación, también estas mejoras pueden implicar grandes beneficios para la organización en su conjunto”.

Se concluye que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control estratégica que aborda a la organización que lo aplica y como menciona Salgueiro permite controlar la evolución a nivel global como áreas específicas.

## 5 Diagnóstico y discusión

En este apartado se realizará el diagnóstico correspondiente a Tarjeta Naranja a fin de relacionar e integrar todo lo relevado hasta el momento.

En el análisis externo se pudo detectar que el país se encuentra atravesado por restricciones para producir y circular como así también por una crisis económica y sanitaria donde desde el Gobierno se han implementado medidas para asistir a las empresas de los distintos sectores, ya sea mediante habilitación de líneas de crédito para empresas, reducción de montos de encaje para las entidades financieras, planes sociales, financiamiento a largo plazo para el consumo. En este contexto surgen nuevos protagonistas del sistema financiero como las Fintech, que sin estar aún reguladas por el BCRA ya están operando y compitiendo con las entidades tradicionales.

Se pudo evidenciar una suba en el uso de las tarjetas de débito y baja en las tarjetas de crédito la cual pudo paliar las bajas gracias a los planes Ahora. Se entiende que las características de los consumidores se ven influenciadas por variables como la inflación que no hay indicios de que vaya a bajar. Los argentinos se posicionaron dentro de los cinco mercados de comercio electrónico con mayor suba en cuanto a facturación dejando a la vista como la tecnología abre camino a nuevas maneras de comprar y pagar.

El sistema financiero se encuentra en plena transformación, con nuevas regulaciones, nuevos desafíos tecnológicos y nuevos modelos de clientes. En el caso de los clientes tienen la posibilidad elegir el producto de acuerdo a sus necesidades, pero no el poder de influir en las variables como tasas y comisiones ya que las regulaciones no lo permiten. En cuanto a la competencia entre las empresas del sistema financiero es muy fuerte ya que todas han enfrentado desvíos en su rentabilidad teniendo que rápidamente transformarse o reinventarse y lo tienen que lograr de la mano de las tecnologías que llegaron para quedarse y expandirse a todos los niveles.

En el caso particular de Tarjeta Naranja cuenta con la gran fortaleza de centrar sus acciones en sus clientes quienes valoran su cultura y demuestran su conformidad en cuando evalúan su atención y se adaptan a las nuevas propuestas de la empresa como es el caso de Naranja X.

Naranja tiene una cultura empresarial muy fuerte y sus empleados pueden desarrollarse dentro de la empresa con proyección de crecimiento dentro de entornos de trabajo flexibles que hoy es muy importante en la situación de pandemia que se está atravesando.

Ahora bien en toda esta revolución que trajo la pandemia Naranja debe, con urgencia, redefinir procesos que ante el momento de apuro y emergencia modificó pero hoy ya adaptada a esta nueva normalidad no puede dejar de ocuparse ya que están generando un impacto en la rentabilidad. La

calidad deficiente en los procesos trae de la mano la mala toma de decisiones o la demora en las mismas, hoy con la agilidad y la exigencia de respuesta Naranja dejaría de competir en el mercado.

En el mercado actual, cada vez más competitivo las empresas necesitan mejorar sus servicios y procesos de atención al cliente para no perder espacios. Hoy cuentan con un modelo basado en optimizar tanto los costos e ingresos como también la calidad de los servicios prestados asegurando altos índices de satisfacción de los usuarios finales, es la Norma Customer Operation Performance Center (COPC).

Por todo evidenciado se genera la necesidad de actualizar y desarrollar procesos para que guíen a la empresa a caminos de eficiencia y crecimiento económico. Se espera que con la implementación del Cuadro de Mando Integral, se definan indicadores para la gestión que permitan establecer objetivos y las estrategias necesarias para corregir los desvíos que actualmente generan debilidades y también permita potenciar su participación en el mercado. Desde aquí se podrá abordar desde las 4 perspectivas a la empresa se podrá comunicar la estrategia a todos los niveles, Naranja y su cultura seguro van a sacar provecho ya que el nivel de involucramiento de sus colaboradores es una gran fortaleza.

En el contexto coyuntural que esta atravesando el mundo las empresas deben tener una adaptación rápida a los nuevos entornos creando procesos de manera eficiente. Tarjeta Naranja ha sabido sobreponerse a muchos desafíos y situaciones complejas pero este escenario es nuevo. Mas allá del impacto en sus procesos internos con sus colaboradores, el asilamiento obligatorio repercutió de manera exponencial también en los procesos internos de cara al cliente. Tuvieron que cambiar la manera de gestionar sin tener en cuenta la eficiencia y eficacia. Hoy se encuentran en un momento crucial ya que si quieren seguir siendo competitivos deben readecuar todos sus procesos a fin de evitar inconvenientes en la rentabilidad.

#### *Estrategia corporativa*

Por los datos recopilados hasta el momento, se puede inferir que la empresa ha adoptado una estrategia, dentro del modelo genérico de Porter, de diferenciación a través de productos y servicios de alta calidad, buscando dar soluciones a los clientes de manera rápida y fácil a través de una atención diferenciada.

Esta estrategia de diferenciación consiste en ofrecer productos que sean percibidos por el mercado como únicos. Así es, como Naranja busca la diferenciación en las propiedades de sus productos o servicios ofrecidos, en la comunicación de la marca, la rapidez de respuestas, innovación con la tecnología y productos. Una estrategia de diferenciación efectiva permitirá incrementar los precios gracias a la valoración que tiene el cliente de la marca, como también permitirá su posicionamiento en el mercado, en su comunidad y con los clientes.



## 6 Plan de Implementación

En este apartado se desarrollará la propuesta a implementar para Tarjeta Naranja, aplicando un Cuadro de Mando Integral con el fin de brindar una mejora a toda la organización, a través de sus cuatro perspectivas teniendo en cuenta las problemáticas y debilidades que se indentificaron en el análisis interno, donde también se detallada la misión, visión y valores.

### *Factores claves de éxito*

Según los resultados obtenidos en el análisis realizado y para poder llevar adelante la misión de la empresa según la estrategia corporativa, valores y políticas planteadas y alcanzar su visión, es indispensable realizar el seguimiento y mejora de los siguientes factores claves de éxito:

- Presencia en todo el país
- Políticas para evaluar proveedores
- Productos y servicios adaptados a las expectativas de los clientes
- Analítica avanzada de datos
- Clima laboral flexible
- Cultura de mejora continua

### *Alcance y Limitaciones*

#### *Alcances:*

- Alcance Geográfico: El presente Trabajo Final se realiza en la empresa Tarjeta Naranja de la Provincia de Córdoba.
- Alcance Temporal: El plan de implementación se propone a partir del 03/01/2022 al 31/12/2024.
- Alcance Universal: Abarca a todo el entorno interno incluyendo el personal de la empresa Tarjeta Naranja.

#### *Limitaciones*

Respecto a las limitaciones no se presentaron dificultades a la hora de elaborar el trabajo, la realización fue viable ya que se contaba con los recursos e información necesaria para la elaboración del mismo.

### 6.1. *Objetivo General*

Aumentar en un 10% la rentabilidad de Tarjeta Naranja para el año 2024.

Las variables del contexto analizadas como la competencia desmedida del mercado, las políticas inciertas del gobierno, las bajas de productos gestionadas por los clientes y el aumento en la morosidad impactan de manera negativa en la rentabilidad de la empresa. Con un nuevo enfoque en los procesos Naranja podrá aumentar su rentabilidad.

### 6.2. *Objetivos específicos:*

#### *Perspectiva financiera:*

✓ Recuperar el 10% más de cobranzas en 2022 mediante el ofrecimiento de refinanciación de deuda.

Se propone incentivar al cliente a no estar en situación de morosidad. Si la empresa logra que un cliente pueda refinanciar su deuda tomando un crédito personal a una tasa fija y en pesos que se amolde a su situación económica actual se genera un ganar-ganar, y de esta manera frenar el aumento del 58% de deudores en Préstamos Personales que se evidencia en los Estados Financieros Condensados Intermedios al 31/03/2020 al mismo período 2021.

#### *Perspectiva de clientes:*

✓ Retener en el año 2022 un 20% de clientes que hayan gestionado la baja de tarjeta de crédito.

Se ve reflejado una baja del 25% en las comisiones por mantenimiento y un 35% en las comisiones por renovación de los productos según cierre de los Estados Financieros Condensados Intermedios al 31/03/2020 y 31/03/2021 con estos datos se propone para la perspectiva de clientes realizar un gran trabajo desde la retención ya que la misma es más conveniente a nivel rentable, son más altas las posibilidades de retener a un cliente que conseguir uno nuevo.

#### *Perspectiva de procesos internos:*

✓ Readecuar el 50% de los procesos para venta desde cualquier canal para el año 2023.

Se propone una readecuación de los procesos para que tengan todos los medios habilitados, normados y coordinados para facilitar la venta. Se tomará el proceso de venta para canales presenciales y se analizará, actualizará y modificará con personal certificado en Norma Copc para que se pueda vender desde cualquier punto de contacto con el cliente. En el caso de procesos inexistentes se deberá crear uno bajo norma Copc.

#### *Perspectiva de crecimiento y desarrollo:*

✓ Lograr la certificación en Norma COPC del 1% de los colaboradores para el año 2022.

Se propone para el año 2022 lograr la certificación del 1% de los colaboradores en Norma COPC, de esta manera la empresa podrá contar con personal capacitado para continuar con las tareas de optimización de procesos en todos los niveles de la organización.

### 6.3. Recursos

Ilustración 2 - Plan de acción 1

Objetivo específico	Actividades		Tiempo			Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
		Descripción	Inicio	Fin	Meses					
Recuperar el 10% más de cobranzas en 2022 mediante el ofrecimiento de refinanciación de deuda.	Base de clientes en mora	Gestionar base de clientes en situación de mora	1/11/2021	31/1/2022	3	Jefe sector cobranzas	1 computadora, 1 Analista, 1 escritorio	\$ 800.000,00	x	Ver Ilustración 12 anexo 2, ilustración 13 anexo 3, ilustración 15 anexo 5
	Métricas	Realizar métricas de los avances en cantidad de casos e importes	1/2/2022	30/6/2022	5	Jefe sector cobranzas	1 computadora, 1 Analista, 1 escritorio	\$ 800.000,00	x	Ver Ilustración 12 anexo 2, ilustración 13 anexo 3, ilustración 15 anexo 5
	Oferta consolidación de deuda	Realizar el contacto telefónico con el cliente para ofrecer refinanciación de deuda	1/4/2022	30/9/2022	6	Jefe de sector cobranzas, Jefe de Marketing, Jefe de Productos	1 supervisor, 6 operadores	\$ 1.932.000	Call Center	ver ilustración 18 anexo 8, ilustración 19 anexo 9
Retener, mediante promociones, un 20% de clientes que hayan gestionado la baja de tarjeta de crédito, en el año 2022.	Retención de clientes	Realizar llamadas telefónicas para retención de clientes	1/6/2022	31/10/2022	5	Jefe de Marketing	1 supervisor, 6 operadores	\$ 1.932.000	Call Center	ver ilustración 18 anexo 8, ilustración 19 anexo 9
	Seguimiento de retención	verificar que el cliente este utilizando la tarjeta	3/10/2022	31/1/2023	4	Jefe de Marketing	2 computadoras, 2 Analistas, 2 escritorios	\$ 1.980.000	x	Ver Ilustración 12 anexo 2, ilustración 8 anexo 3, ilustración 15 anexo 5
	Creación de Promociones	Gestionar campaña de promociones para retener clientes	1/12/2021	31/3/2022	4	Jefe de Marketing	2 computadoras, 2 diseñadores gráficos, 2 escritorios	\$ 1.110.000	x	Ver Ilustración 14 Anexo 4, ilustración 13 anexo 3, ilustración 15 anexo 5

Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración 3 - Plan de acción 2

Readecuar el 50% de los procesos para venta desde cualquier canal para el año 2023.	Readecuar procesos	Actualizar los procesos de venta y atención al cliente en todos los canales de atención y para todos los productos	3/1/2022	31/1/2023	13	Jefe de Organización y Procesos, Jefe de Sistemas, Jefe de Legales	1 Recurso certificado en COPC, 1 computadora, 1 escritorio	\$ 2.210.000	1 Jefe de Calidad y Entrenamiento en COPC	Ver Ilustración 16 anexo 11, ilustración 15 anexo 5, ilustración 13 anexo 3
	Comunicación de procesos	Comunicar a todos los colaboradores las modificaciones y/o actualizaciones en procesos	1/12/2022	31/3/2023	4	Jefe de Marketing y Jefe de RRHH, Jefe de Sistemas	2 computadoras, 2 Analistas, 2 escritorios	\$ 2.740.000	x	Ver Ilustración 12 anexo 2, ilustración 13 anexo 3, ilustración 15 anexo 5
Lograr la certificación en Norma COPC del 1% de los colaboradores para el año 2022.	Norma COPC	Gestionar la certificación en Norma COPC de colaboradores de la empresa	1/2/2022	30/6/2022	5	Jefe de RRHH	30 colaboradores	\$ 6.900.000	Kenwin	Ver ilustración 16 anexo 6, ilustración 17 anexo 7

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los objetivos propuestos se informa actividades a realizar:

A: Consolidación de deuda: la consolidación de deuda es ofrecer al cliente cancelar su deuda actual con un margen extra con destino libre donde el cliente define un plan de cuotas fijas y en pesos aumentando el plazo de devolución.

Las actividades propuestas para Consolidar deuda son: 2 analistas que dependerán del Departamento de Cobranzas, uno estará encargado de la creación de base de clientes en situación de mora temprana y otro generará métricas que permitan identificar los potenciales clientes para la consolidación de deuda y los resultados que se generaran con dichas consolidaciones. Desde la Gerencia de Marketing se contratará servicio de Call Center, con la misma empresa que se está trabajando actualmente, (1 Supervisor y 6 operadores) que deberán contactarse con cliente para ofrecer la posibilidad de consolidar su deuda y lo reportaran de manera diaria a la Gerencia de Marketing quien deberá enviar esa información al analista. Para organizar y definir detalles se deben generar reuniones semanales con el sector de Cobranzas y Marketing y dejar en las minutas los avances alcanzados. Con dichas acciones se logrará identificar un segmento de clientes que actualmente no está atendido creando un producto nuevo, disminuyendo los porcentajes de mora y aumentando la rentabilidad de la empresa.

B: Retención de clientes: según datos obtenidos retener a un cliente existente cuesta 5 veces menos que captar a uno nuevo, aumentar la tasa de retención de clientes en un 5% aumenta los beneficios entre un 25% y un 95%. Para comenzar con la retención se debe contratar dos diseñadores

gráficos quienes estarán a cargo de la Gerencia de Marketing con el fin de crear promociones para todos los puntos de contacto con el cliente. Será necesario contar con dos analistas que estarán a cargo de la Gerencia de Productos que generen la base de clientes que soliciten la baja de productos y de manera diaria derivar información al sector de Marketing quien contratará servicio de Call Center con la misma empresa que se está trabajando actualmente, (1 supervisor y 6 operadores) quienes deberán contactarse con el cliente y ofrecer los servicios, informar de las promociones vigentes y las especialmente creadas si es retenido. Desde el Call se enviará base de clientes retenidos y no retenidos, indicando el motivo, de manera diaria a los analistas. Los analistas deberán realizar el seguimiento de las retenciones a fin de verificar si el cliente está utilizando su tarjeta. Para organizar y definir detalles se deben generar reuniones semanales con el sector de Productos y Marketing y dejar en las minutas los avances alcanzados. Con dichas acciones se logrará identificar motivos de las bajas solicitadas pudiendo la empresa tomar decisiones para evitarlas y corregir procesos, disminuyendo los porcentajes de bajas de productos y aumentando la rentabilidad de la empresa.

C: Readecuación de Procesos: se propone como primera actividad la contratación de un Jefe de Calidad certificado en Norma Copc para trabajar con los sectores de Organización y Procesos, Sistemas, Legales para conocer todos los procesos existentes para la atención al cliente. Se deberá identificar todos los procesos donde el cliente se encuentre involucrado. Luego se deberá identificar los procesos que son necesarios y aún no están creados. Una vez que se identifique el universo de procesos existentes se deberá iniciar el proceso de readecuación bajo Norma COPC. En la medida que se vayan modificando se deberá comunicar, desde la Gerencia de RRHH a los integrantes de la organización desde la plataforma que cuenta Naranja que es Workplace. Lo mismo en cuanto la creación de procedimientos. En primera instancia se trabajará con un agente externo hasta tanto ya se cuente con personal certificado de la propia empresa. Con dichas acciones se optimizarán los procesos y que sea por medio de la Norma COPC garantiza un aumento en la rentabilidad y disminución de costos.

D: Norma COPC: sabiendo que Naranja apuesta al crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa se propone capacitar en Norma COPC a 30 de ellos a fin de que la empresa no tenga que realizar contrataciones externas de dichos profesionales. La capacitación propuesta es de la empresa Kenwin, se dicta de manera virtual de 11 a 15 hs durante 10 días y luego se debe rendir el examen. Se sugiere seleccionar desde la Gerencia de RRHH a personal de distintas áreas a fin de tener por lo menos un colaborador por sector certificado.

6.4. Marco de Tiempo para la Implementación

Ilustración 4 - Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT TARJETA NARANJA					2021		2022												2023		
Actividades	Area a Cargo	Inicio	Fin	Meses	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
<b>A. CONSOLIDACION DE DEUDA</b>																					
Creación de base de clientes en mora	Cobranzas	1/11/2021	31/1/2022	3																	
Creación de métricas	Cobranzas	1/2/2022	30/6/2022	5																	
Llamadas para ofrecer consolidación	Cobranzas/ Marketing/ Productos	1/4/2022	30/9/2022	6																	
Seguimiento de préstamos tomados	Cobranzas/ Marketing/ Productos	3/10/2022	2/1/2023	4																	
<b>B. RETENCION DE CLIENTES</b>																					
Creación de promociones para retención	Marketing	1/12/2021	31/3/2022	4																	
Creación de base de clientes a retener	Marketing	1/4/2022	30/9/2022	6																	
Llamadas para realizar la retención	Marketing	1/6/2022	31/10/2022	5																	
Seguimiento de retención de clientes	Marketing	3/10/2022	31/1/2023	4																	
<b>C. READECUACION DE PROCESOS</b>																					
Conocer el universo de procesos existentes	Marketing	3/1/2022	31/3/2022	3																	
Conocer el universo de procesos no existentes	Marketing	1/3/2022	29/4/2022	2																	
Adecuación de procesos existentes a Norma Copc	Organización y Procesos/ Legales/Sistemas	2/5/2022	3/10/2022	6																	
Creación de procesos no existentes en base a Norma Copc	Organización y Procesos/ Legales/Sistemas	1/11/2022	31/1/2023	3																	
Comunicación de los procesos actualizados	RRHH	1/12/2022	31/3/2023	4																	
<b>D. NORMA COPC</b>																					
Selección de Personal a Capacitarse en COPC	RRHH	1/11/2021	31/3/2022	3																	
Certificación en Norma Copc	RRHH	1/2/2021	30/6/2022	5																	
Implementación Norma Copc	RRHH	1/7/2022	30/12/2022	6																	
Seguimiento de implementación	RRHH	2/1/2023	31/3/2023	3																	

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5. Cuadro de Mando Integral

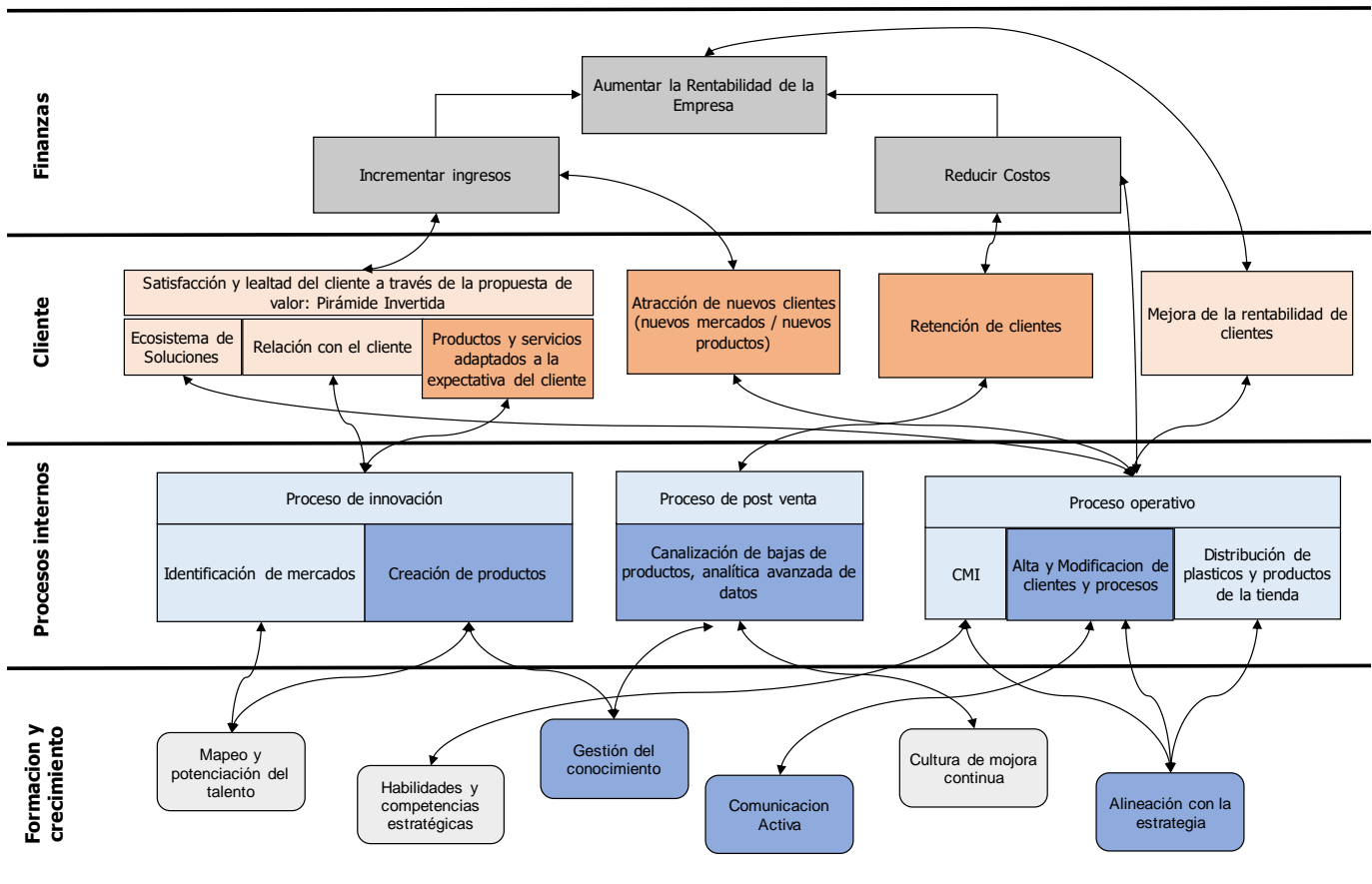
Ilustración 5 - Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Valor objetivo	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Incrementar la rentabilidad anual en un 10%	Rentabilidad del período	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$	Porcentaje	10%	Gerencia Financiera	>5%	<5%	<10%
Financiera	Aumentar el recupero de deudas en un 10%	% de deudas recuperadas	$= \frac{\text{Cantidad de deudas recuperadas}}{\text{Cantidad total de deudas}} \times 100$	Porcentaje	10%	Gerencia Financiera	>5%	<5%	<10%
De clientes	Retener 20% de clientes que hayan solicitado la baja de productos	% de clientes retenidos	$= \frac{\text{cantidad de clientes retenidos}}{\text{cantidad de clientes que solicitaron baja de productos}} \times 100$	Porcentaje	20%	Gerencia de Marketing	>15%	<15%	<20%
Procesos internos	Readecuar el 50% de los procesos	% de procesos adecuados	$= \frac{\text{Cantidad de procesos adecuados}}{\text{Cantidad total de procesos}} \times 100$	Porcentaje	50%	Gerencia de Organización y Procesos, Gerencia de Sistemas, Gerencia de Legales	>40%	<45%	<50%
Crecimiento y desarrollo	Lograr la certificación en Norma Copc del 1% de los colaboradores	% de empleados certificados en Copc	$= \frac{\text{Cantidad empleados certificados en Copc}}{\text{Cantidad total de empleados}} \times 100$	Porcentaje	1%	Gerencia de RRHH	>0,5%	<0,5%	<1%

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Mapa estratégico

Ilustración 6 - Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

6.7. Presupuesto

Ilustración 7 - Presupuesto

Presupuesto 2021-2024.				
	2021	2022	2023	2024
Base de clientes en mora	\$ 800.000,00	\$ 2.574.000,00	\$ 3.500.640,00	\$ 5.764.387,20
Métricas	\$ 800.000,00	\$ 2.574.000,00	\$ 3.500.640,00	\$ 4.550.832,00
Oferta consolidación de deuda	\$ -	\$ 2.762.760,00	\$ 3.757.353,60	\$ 4.884.559,68
Retención de clientes	\$ -	\$ 2.762.760,00	\$ 3.757.353,60	\$ 4.884.559,68
Seguimiento de retención	\$ -	\$ 2.574.000,00	\$ 3.500.640,00	\$ 4.550.832,00
Creación de Promociones	\$ 1.110.000,00	\$ 1.587.300,00	\$ 2.158.728,00	\$ 2.806.346,40
Readecuar procesos	\$ -	\$ 3.160.300,00	\$ 4.298.008,00	\$ 5.587.410,40
Comunicación de procesos	\$ -	\$ 1.287.000,00	\$ 3.757.353,60	\$ -
Norma COPC	\$ -	\$ 6.900.000,00	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.710.000,00</b>	<b>\$ 26.182.120,00</b>	<b>\$ 28.230.716,80</b>	<b>\$ 33.028.927,36</b>

Fuente extraída propia.



## 6.8. Flujo de Caja

Ilustración 8 - Flujo de Caja

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "TARJETA NARANJA"				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Ingresos por servicios	\$ 32.823.162	\$ 51.630.833	\$ 77.239.727	\$ 110.452.809
Ingresos por financiaci3n	\$ 51.335.304	\$ 84.420.907	\$ 132.034.298	\$ 197.391.276
Ingresos Netos por Inversiones Transitorias	\$ 410.741	\$ 587.360	\$ 798.810	\$ 1.038.453
Plan de acci3n	\$ 13.549.377	\$ 45.375.072	\$ 34.130.832	\$ 50.523.536
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 98.118.584</b>	<b>\$ 182.014.173</b>	<b>\$ 244.203.668</b>	<b>\$ 359.406.075</b>
<b>EGRESOS</b>				
Egresos por servicios	\$ 5.336.229	\$ 7.412.784	\$ 9.793.347	\$ 12.367.598
Egresos por financiaci3n	\$ 11.497.569	\$ 15.658.595	\$ 20.281.608	\$ 25.110.563
Cargos por incobrabilidad	\$ 7.222.436	\$ 10.328.083	\$ 14.046.193	\$ 18.260.050
Egresos operativos	\$ 34.680.757	\$ 47.231.888	\$ 61.176.541	\$ 75.742.384
Plan de acci3n	\$ 2.710.000	\$ 26.182.120	\$ 28.230.717	\$ 33.028.927
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 61.446.991</b>	<b>\$ 106.813.470</b>	<b>\$ 133.528.405</b>	<b>\$ 164.509.522</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 36.671.593</b>	<b>\$ 75.200.703</b>	<b>\$ 110.675.262</b>	<b>\$ 194.896.552</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 12.835.058</b>	<b>\$ 26.320.246</b>	<b>\$ 38.736.342</b>	<b>\$ 68.213.793</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCI3N</b>	<b>\$ 23.836.535</b>	<b>\$ 48.880.457</b>	<b>\$ 71.938.920</b>	<b>\$ 126.682.759</b>

Fuente: Elaboraci3n propia.

## 6.9. Rentabilidad 2020 – 2024

Ilustraci3n 9 - Rentabilidad 2020 - 2024.

Rentabilidad 2024	35,25%
Rentabilidad 2020	4%
Diferencia	31,25%

Fuente: Elaboraci3n propia.

## 6.10. Indicadores VAN, TIR, ROI

Se realiza a continuaci3n el c3lculo del Retorno de la Inversi3n – (ROI – Return of Investments) con lo que quedar3 demostrada la efectividad de la propuesta realizada. El indicador da

a conocer cuánto se obtendrá de rentabilidad por cada peso invertido en el Plan de Acción General propuesto.

$$\text{ROI} = ((\text{Beneficios} - \text{Costos}) / \text{Inversión}) * 100$$

Se realiza también el análisis de viabilidad a través de los indicadores VAN y TIR tomando como referencia para este último indicador la tasa LELIQ de octubre 2021 del 38% (Banco Central de la República Argentina, 2021).

Ilustración 10 - Indicadores VAN, TIR, ROI

Inversión a realizar	-90.151.764
Flujo del período 1	23.836.535
Flujo del período 2	48.880.457
Flujo del período 3	71.938.920
Flujo del período 4	126.682.759
VAN	10.936.000
TIR	46%
ROI	
Ingresos	143.578.818
Inversion	90.151.764
ROI	59%

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.11. Conclusiones Indicadores:

De acuerdo a los flujos de caja, se observa como resultado una VAN > 0 siendo el proyecto viable y rentable para Tarjeta Naranja. En cuanto al resultado de la TIR 46% se puede ver que es superior a la tasa de referencia, se recupera la inversión. Sobre el resultado de ROI que es de 59% indica que por cada peso invertido se obtiene un retorno de \$59. Se deja en anexos ilustración 23 Anexo 14- Flujo de Caja de año 2022.

## 7 Conclusiones y recomendaciones

Al finalizar el presente trabajo, se llega a la conclusión de nivel de importancia que tiene para Tarjeta Naranja la implementación de un Cuadro de Mando Integral, no solo como una herramienta de medición sino como un sistema de gestión estratégico que permita ver el presente y proyectar el

futuro de la empresa alineando todas las actividades y procesos a la estrategia elegida por la dirección. La elaboración del mismo requiere de un gran esfuerzo para los directivos y para todos los involucrados en el proceso por eso es fundamental la selección de agentes de cambio para lograr el compromiso de todos los colaboradores de la empresa para demostrar los beneficios de su implementación. El establecer indicadores de control permite tanto a los directivos de Tarjeta Naranja como así también a los responsables de las distintas áreas detectar desvíos sobre lo planeado, ver sus causas e introducir las correcciones pertinentes.

En el presente trabajo se analizan Fortalezas y Debilidades y en base a ellas se establece cuál es la situación actual de la firma, lo que permite revisar que tan asertiva es la Planificación Estratégica que se viene llevando a cabo y que tan alineada se encuentra la organización con la misma. Se establecen metas para el corto, mediano y largo plazo y la manera en que las mismas han de ser medidas. Finalmente, se puede decir que Tarjeta Naranja, tiene ventajas competitivas dentro del mercado financiero que permitirán el crecimiento y expansión hacia nuevos negocios, cuenta con un fuerte compromiso de sus colaboradores y clientes fidelizados por los estándares de atención logrados. Logrando adaptar sus procesos a los planteados por Norma COPC para continuar por el camino de la excelencia se verán mejoras en la atención al cliente y su rentabilidad.

Por último, se recomendaría continuar con el análisis y evaluación (ya que exceden el alcance y extensión del presente trabajo), de los siguientes programas que, sin lugar a duda, potenciarán los resultados de la empresa.

- Gestionar campaña de incentivos para que los clientes paguen sus obligaciones antes del vencimiento.
- Entrega de plásticos pactada.
- Garantizar la entrega efectiva de plásticos priorizando las que están atesoradas en sucursales.
- Aumento de respuesta al cliente desde cualquier canal de atención.

## Bibliografía:

*Ambito*. (19 de 08 de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/banca-digital/el-banco-central-dispuso-que-60-dias-todas-las-cuentas-comerciales-deberan-tener-un-codigo-qr-n5255691>

*Argentina.gob.ar*. (2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/ahora12>

Arroyo, R. L., & Santillana, R. F. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Santiago: Universidad San Sebastián.

*Banco Central de la República Argentina*. (19 de 03 de 2020). Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/Noticias/Coronavirus-BCRA-medidas-directorio.asp>

*Banco Central de la República Argentina*. (10 de 06 de 2020). Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/Noticias/Coronavirus-BCRA-tasas-excesivas-fintechs-prestamos.asp>

*Banco Central de la República Argentina*. (21 de 04 de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Informe-sobre-proveedores-no-financieros-credito-0421.asp>

*Banco Mundial*. (5 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

*BBVA*. (15 de 01 de 2019). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/el-nuevo-escenario-competitivo-del-sector-financiero/>

*BBVA*. (01 de 12 de 2020). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/mx/el-desarrollo-sostenible-y-la-contribucion-del-sector-financiero/>

*Boletín Oficial de la República Argentina*. (20 de 03 de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

*Boletín Oficial de la República Argentina*. (18 de 03 de 2021). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242073/20210319#:~:text=Resoluci%C3%B3n%20142%2F2021,-RESOL%2D2021%2D142&text=Que%20mediante%20la%20Ley%20N%C2%BA,y%20particulares%20caracter%C3%ADsticas%2C%20lo%20permitan.>

Cárdenas Saravia, T. (2007). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN*.

*Digital, Grou Crecimiento*. (19 de 03 de 2019). Obtenido de <https://www.grou.com.mx/blog/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-sector-financiero>

*El Economista*. (29 de 01 de 2021). Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-01-subio-uso-de-debito-cayo-credito/>

*Encuestas IT*. (15 de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.encuestasit.com>

*Glassdoor*. (15 de 10 de 2021). Obtenido de [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/operador-de-call-center-sueldo-SRCH\\_KO0,23.htm#:~:text=El%20sueldo%20m%C3%A1s%20alto%20de,es%20de%20%24%2027.612%20por%20mes.](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/operador-de-call-center-sueldo-SRCH_KO0,23.htm#:~:text=El%20sueldo%20m%C3%A1s%20alto%20de,es%20de%20%24%2027.612%20por%20mes.)

INC, C. (2020). *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes*. 941 W Morse Blvd Ste 100, Winter Park, FL 32789: COPC INC.

*Infobae*. (07 de 01 de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/01/07/la-inflacion-de-la-argentina-en-2020-fue-la-segunda-mas-alta-de-america-latina/>

*Infobae*. (17 de 08 de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/17/ni-debito-ni-credito-por-que-se-disparo-el-uso-de-las-tarjetas-prepagas-y-cuales-son-sus-ventajas/>

*Infoleg*. (14 de 08 de 2020). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341093/norma.htm>

*iProfesional*. (08 de 02 de 2021). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/332982-tecnologias-2021-empresas-anticipan-hoja-de-ruta-para-argentina>

*iproup*. (13 de 07 de 2021). Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/23859-que-es-una-billetera-virtual-y-las-mas-descargadas-en-argentina>

*Iupana*. (16 de 08 de 2021). Obtenido de <https://iupana.com/2021/08/16/competencia-entre-bancos-y-fintechs-argentina/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (Segunda Edición ed.). Barcelona: Gestion 2000.

*Kenwin*. (15 de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.kenwin.net/capacitaciones/6166ceab9989ae70be1acf83/copc-mejores-practicas-para-la-optimizacion-de-la-cx>

*La Nación*. (14 de 01 de 2016). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-bancos-ya-no-estan-obligados-a-enviar-resumenes-de-cuenta-o-de-tarjetas-por-correo-nid1862289/>

*La Nación*. (24 de 05 de 2021). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/economia-en-pandemia-por-que-la-argentina-esta-rezagada-en-la-region-nid23052021/>

*La Nación*. (06 de 09 de 2021). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-revolucion-del-qr-la-feroz-batalla-entre-bancos-y-empresas-que-se-desata-detras-de-un-codigo-nid06092021/>

LaVoz. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/banco-central-habilita-lineas-de-creditos-para-pymes-al-24-anual-para-pago-de-sueldos-y-c/>

Ley 27.555 Régimen Legal de Contrato de Teletrabajo, 27555 (14 de Agosto de 2020).

Lora Jones, D. P. (25 de 01 de 2021). *BBC NEWS*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55802814>

*Musimundo*. (15 de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.musimundo.com/informatica/notebook/notebook-hp-9cd70lt-intel-core-i7/p/00429047?bdwsearch=true>

Naranja, T. (2019). Obtenido de <https://bit.ly/3h9ufBO>.

*Naranjax*. (30 de 09 de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/>

*Naranjax*. (30 de 09 de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/#innovacion>

*NBS Bancos y Seguros*. (06 de 2021). Obtenido de <https://www.nbsbancosysegueros.com/las-nuevas-demandas-de-los-clientes-del-sector-financiero/>

*OCA*. (15 de 10 de 2021). Obtenido de <http://www2.oca.com.ar/ocaprinbox/service.asp#te>

Pedrés, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.

Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. DiazdeSantos.

Sustentable, E. (09 de 07 de 2021). Obtenido de <https://economiasustentable.com/noticias/bbva-emite-las-primeras-tarjetas-de-plastico-reciclado-en-uruguay>

*Telam*. (08 de 08 de 2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202108/564326-argentina-e-commerce-crecimiento.html>

## **Anexos:**

### Anexo 1- Análisis del macroentorno- Pestel - Factor Político:

- Se incorporan nuevos rubros, actualmente esenciales, como insumos médicos y medicamentos, alimentos, bebidas y productos de higiene personal y limpieza; que podrán adquirirse sin intereses en 3 y 6 cuotas.
- El equipamiento médico producido por PyMEs nacionales (electrocardiógrafos, desfibriladores, monitores para distintas señales fisiológicas, balanzas de grado médico, instrumental, elementos de esterilización y máquinas) podrá adquirirse sin intereses en 12 y 18 cuotas.
- Para más información sobre los comercios adheridos, rubros y cadenas comerciales que ofrecen cuotas sin interés, acceder al sitio oficial de Ahora 12” (Argentina.gob.ar, 2021).

### Anexo 2- Análisis del macroentorno – Pestel - Factor Tecnológico:

Comprando... desde la casa

La afluencia de público a las tiendas minoristas ha experimentado caídas sin precedentes ya que los compradores se quedaron en casa.

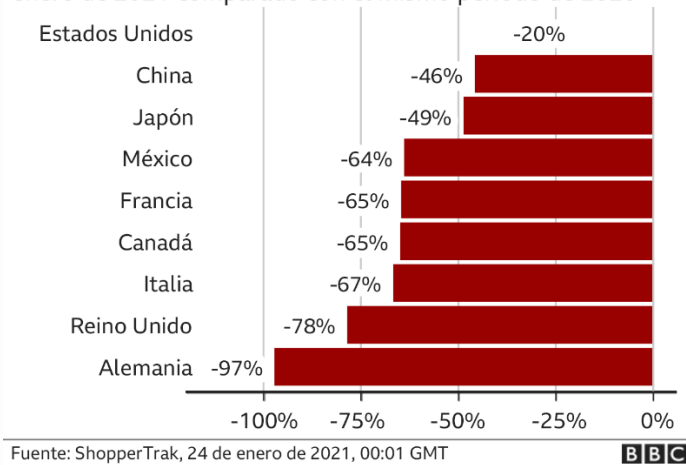
Nuevas variantes y aumentos repentinos de casos han empeorado los problemas.

El número de clientes que van físicamente a las tiendas ha caído aún más desde los primeros confinamientos, según la firma de investigación ShopperTrak.

Ilustración 11 - Anexo 1- Caída en los Compradores

### Enorme caída en los compradores

Cambio porcentual anual en afluencia de clientes, 12-28 enero de 2021 comparado con el mismo período de 2020



Fuente (Lora Jones, 2021)

Distintas investigaciones sugieren que los consumidores todavía se sienten inquietos sobre el regreso a las tiendas. El gigante de la contabilidad EY señala que el 67% de los clientes no está dispuesto a viajar más de 5 kilómetros para ir de compras.

Este cambio en el comportamiento de los clientes ha impulsado significativamente el comercio minorista en línea, con un ingreso global de US\$3,9 billones en 2020 (Lora Jones, 2021)

Ilustración 12 - Anexo 2 - Sueldos de Analistas

## Sueldos de Analista Funcional en Argentina 2021

El sueldo promedio de Analista Funcional en Argentina es de **\$ 151.111** mensual.

El sueldo puede variar de **\$ 90.000** a **\$ 190.000**.

El **14%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **86%** indicó pertenecer al género **masculino**.

Esta estadística de sueldos está compuesta por **7 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

Ver

Des:

Prog

Anal

Des:

Sopc

Dev

**Sueldo de Analista Funcional: \$ 151.111**

- Con mucha experiencia: \$ 155.000

Fuente extraída de: (Encuestas IT, 2021)



Ilustración 13 - Anexo 3 - Notebook HP

HP

NOTEBOOK HP 9CD70LT INTEL CORE I7  
CODE144106

Dejá tu reseña

- ✓ Alto: 1.8.
- ✓ Color: PLATEADO.
- ✓ Capacidad de Disco: 512 GB SSD.
- ✓ Ancho: 32.42.
- ✓ Bluetooth: SI.
- ✓ HDMI: SI.

Precio contado: ~~164.999,00~~ \$

Ahorro: \$8.249,95

Precio online: \$156.749,05

**3 X \$52.249,68**  
CUOTAS SIN INTERÉS

AGREGAR AL CARRO

Fuente extraída de: (Musimundo, 2021)

Ilustración 14 - Anexo 4 Sueldo Diseñador Gráfico

**El sueldo promedio de Diseñador(a) Gráfico(a) en Argentina es de \$ 50.500 mensual.**

El sueldo puede variar de **\$ 20.000 a \$ 65.000.**

El **83%** de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **17%** indicó pertenecer al género **masculino.**

Esta estadística de sueldos está compuesta por **6 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses.**

**Sueldo de Diseñador(a) Gráfico(a): \$ 50.500**

- Con poca experiencia: \$ 50.500

Fuente extraída de: (Encuestas IT, 2021)



Ilustración 17 - Anexo 7 - Precio Capacitación Norma COPC

BEST PRACTICES COPC CX  
CERTIFICACIÓN PROFESIONAL


Precio unitario ARS 230.000,00

Ver programa Comprar

Fuente extraída de: (Kenwin, 2021)

Ilustración 18 - Anexo 8 - Sueldo Operador Call Center

### ¿Cuánto gana un Operador De Call Center?

 Confianza muy alta

**\$ 42.114** /mes

Sueldo base promedio

123 sueldos



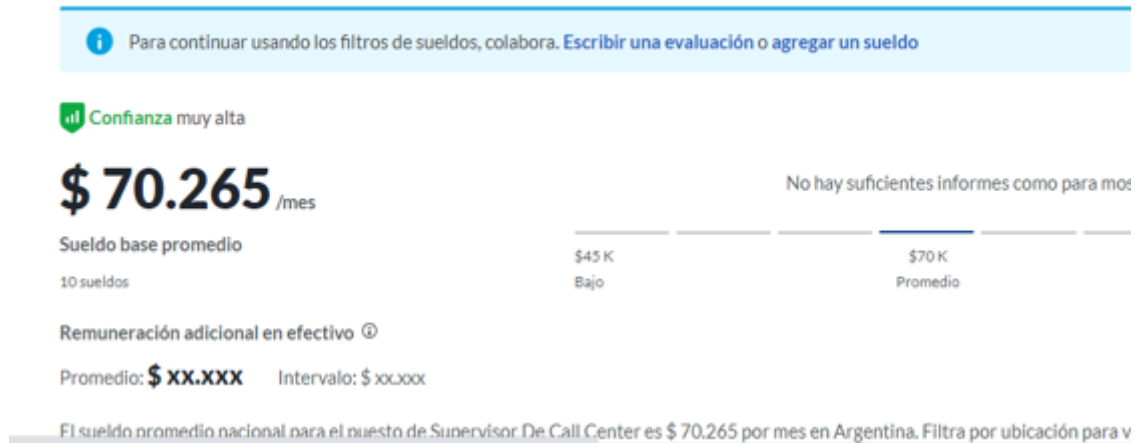
No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

El sueldo promedio nacional para el puesto de Operador De Call Center es \$ 42.114 por mes en Argentina. Las estimaciones de sueldos se basan en 123 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con e

Fuente extraída de: (Glassdoor, 2021)

## Ilustración 19 - Anexo 9 - Sueldo Supervisor Call Center

### ¿Cuánto gana un Supervisor De Call Center?



Fuente extraída de: (Glassdoor, 2021)

## Ilustración 20 - Anexo 11 - Jefe de Calidad certificado en COPC

### ¿Cuánto gana un Jefe De Calidad?



Fuente extraída de: (Glassdoor, 2021)

## Ilustración 21 – Anexo 12 - Inflación Proyectada

<b>Inflacion Proyectada</b>	<b>%</b>	<b>Coficiente</b>
Inflación 2022	43,00%	1,43
Inflación 2023	36,00%	1,36
Inflación 2024	30,00%	1,30

Fuente extraída (Banco Central de la República Argentina, 2021)

## Ilustración 22 – Anexo 13 - Premisas y objetivos

<b>Premisas generales:</b>
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
3. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
4. Se toma como referencia los estados intermedios financieros del primer trimestre del año 2021 multiplicando por 4
5. Para el calculo del ROE 2021 se toma la proyeccion del año 2020 respecto al comparativo entre trimestres
<b>Premisas de Planes de Acción</b>
1. El aumento originado en el 10% de recupero de deudas genera un incremento del 15% en los ingresos por financiacion.
2. La retencion de clientes genera un incremento en los ingresos por servicios del 5% y un incremento en los egresos por servicios del 2%
3. La reingenieria de procesos genera un icremento en los ingresos por servicios y por financiacion en n 5%
4. Certificar normas COPC genera una eficientizacion de recursos disminuyendo los egresos financieros, por servicio y operativos en un 5%
<b>Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 10% para 2024</b>
<b>Planes específicos:</b>
I. Recuperar el 10% más de cobranzas en 2022 mediante el ofrecimiento de refinanciación de deuda.
II. Retener 20% de clientes interanual
III - Readecuar el 50% de los procesos para venta desde cualquier canal para el año 2023.
IV - Lograr la certificación en Norma COPC del 1% de los colaboradores para el año 2022
IV - Lograr la certificación en Norma COPC del 1% de los colaboradores para el año 2022

Fuente: Elaboración propia.

## Ilustración 23 – Anexo 14 - Flujo de Caja Mensual 2022

FLUJO DE CAJA MENSUAL 2022 TARJETA NARANJA													
	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	TOTAL 2022
<b>INGRESOS</b>													
Ingresos por servicios	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 4.302.569	\$ 51.630.833
Ingresos por financiaci3n	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 7.035.076	\$ 84.420.907
Ingresos Netos por Inversiones Transitorias	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 48.947	\$ 587.360
Plan de acci3n	\$ 1.837.272	\$ 2.505.744	\$ 2.940.251	\$ 3.222.681	\$ 3.406.260	\$ 3.525.587	\$ 3.603.149	\$ 4.261.639	\$ 4.689.658	\$ 4.967.870	\$ 5.148.708	\$ 5.266.253	\$ 45.375.072
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 13.223.864</b>	<b>\$ 13.892.336</b>	<b>\$ 14.326.843</b>	<b>\$ 14.609.273</b>	<b>\$ 14.792.852</b>	<b>\$ 14.912.178</b>	<b>\$ 14.989.740</b>	<b>\$ 15.648.231</b>	<b>\$ 16.076.250</b>	<b>\$ 16.354.462</b>	<b>\$ 16.535.300</b>	<b>\$ 16.652.845</b>	<b>\$ 182.014.173</b>
<b>EGRESOS</b>													
Egresos por servicios	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 617.732	\$ 7.412.784
Egresos por financiaci3n	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 1.304.883	\$ 15.658.595
Cargos por incobrabilidad	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 860.674	\$ 10.328.083
Egresos operativos	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 3.935.991	\$ 47.231.888
Plan de acci3n	\$ 2.649.593	\$ 2.649.593	\$ 2.649.593	\$ 2.649.593	\$ 2.649.593	\$ 2.649.593	\$ 1.714.093	\$ 1.714.093	\$ 1.714.093	\$ 1.714.093	\$ 1.714.093	\$ 1.714.093	\$ 26.182.120
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 9.368.872</b>	<b>\$ 9.368.872</b>	<b>\$ 9.368.872</b>	<b>\$ 9.368.872</b>	<b>\$ 9.368.872</b>	<b>\$ 9.368.872</b>	<b>\$ 8.433.372</b>	<b>\$ 8.433.372</b>	<b>\$ 8.433.372</b>	<b>\$ 8.433.372</b>	<b>\$ 8.433.372</b>	<b>\$ 8.433.372</b>	<b>\$ 106.813.470</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 3.854.991</b>	<b>\$ 4.523.464</b>	<b>\$ 4.957.971</b>	<b>\$ 5.240.400</b>	<b>\$ 5.423.979</b>	<b>\$ 5.543.306</b>	<b>\$ 6.556.368</b>	<b>\$ 7.214.858</b>	<b>\$ 7.642.877</b>	<b>\$ 7.921.089</b>	<b>\$ 8.101.927</b>	<b>\$ 8.219.472</b>	<b>\$ 75.200.703</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 1.349.247</b>	<b>\$ 1.583.212</b>	<b>\$ 1.735.290</b>	<b>\$ 1.834.140</b>	<b>\$ 1.898.393</b>	<b>\$ 1.940.157</b>	<b>\$ 2.294.729</b>	<b>\$ 2.525.200</b>	<b>\$ 2.675.007</b>	<b>\$ 2.772.381</b>	<b>\$ 2.835.675</b>	<b>\$ 2.876.815</b>	<b>\$ 26.320.246</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCI3N</b>	<b>\$ 2.505.744</b>	<b>\$ 2.940.251</b>	<b>\$ 3.222.681</b>	<b>\$ 3.406.260</b>	<b>\$ 3.525.587</b>	<b>\$ 3.603.149</b>	<b>\$ 4.261.639</b>	<b>\$ 4.689.658</b>	<b>\$ 4.967.870</b>	<b>\$ 5.148.708</b>	<b>\$ 5.266.253</b>	<b>\$ 5.342.657</b>	<b>\$ 48.880.457</b>

Fuente elaboraci3n propia.