

UNIVERSIDAD
SIGLO
La educación evoluciona



Seminario Final de Administración

Cuadro de Mando Integral y su aplicación en una empresa del rubro financiero: Tarjeta Naranja

Diego Avila | DNI 27920690 | Legajo VADM 16251 | Licenciatura en Administración

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Índice de Contenidos

Índice de Contenidos	1
Tabla de Ilustraciones	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
1. Análisis de Situación	8
<i>a. Análisis Macro (P.E.S.T.E.L.)</i>	8
<i>Factores Políticos</i>	9
<i>Factores Económicos</i>	9
<i>Factores Sociales</i>	10
<i>Factores Tecnológicos</i>	11
<i>Factores Ecológicos</i>	12
<i>Factores Legales</i>	12
<i>b. Análisis Micro (5 Fuerzas de Porter)</i>	12
<i>c. Cadena de Valor</i>	13
<i>Actividades primarias</i>	14
<i>Actividades secundarias o de apoyo</i>	15
<i>d. Análisis FODA</i>	16
<i>Análisis interno “Fortalezas”</i>	16
<i>Análisis interno “Debilidades”</i>	16
<i>Análisis externo “Oportunidades”</i>	17
<i>Análisis externo “Amenazas”</i>	17
<i>e. Matriz BCG</i>	18
2. Marco Teórico: Cuadro de Mando Integral	18
3. Diagnóstico y discusión	21
4. Propuesta	23
<i>a. Elementos de la Planificación Estratégica</i>	23
<i>Misión</i>	23
<i>Visión</i>	23
<i>Propósito</i>	23
<i>Valores</i>	23

<i>Nivel Estratégico</i>	23
<i>b. Objetivo Corporativo General</i>	23
<i>c. Objetivos Específicos</i>	24
<i>d. Alcance</i>	26
<i>e. Limitaciones al alcance</i>	26
<i>f. Marco de Tiempo</i>	26
<i>A. Definición de Equipos de Trabajo</i>	26
<i>B. Plan Específico I -Incremento de Ingresos por Servicios- Responsable Tribu Marketing y Canales Asistidos</i>	26
<i>C. Plan Específico II -Incremento de Cuentas- Responsable: Tribu Visión, Cliente y Tarjeta</i>	26
<i>D. Plan Específico III -Formación de Tribu Finanzas- Responsable: Dirección General</i>	27
<i>E. Plan Específico IV -Pagos Digitales- Responsable: Tribu Servicing</i>	27
<i>g. Recursos</i>	28
<i>h. Mapa Estratégico de la Empresa</i>	29
<i>i. Cuadro de Mando Integral</i>	30
<i>j. Propuestas de Medición o Evaluación de las Acciones:</i>	30
5. Conclusiones y Recomendaciones	31
<i>a. Conclusión</i>	31
<i>b. Recomendaciones</i>	31
Referencias	33
Anexos	36
Anexo 1: Costos asociados a planes específicos.....	36
Anexo 2: Evolución de la Inflación en Argentina.....	38
Anexo 3: Presupuesto, Flujo de Caja y Análisis VAN / TIR / ROI.....	38
Anexo 4: Flujo de Caja 2022 abierto por mes	40
Anexo 5: Diagrama de Gantt	41

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Cuadro FODA Tarjeta Naranja - Fuente: elaboración propia.....16

Ilustración 2: Índices Tarjeta Naranja- Fuente: (TARJETA NARANJA S.A., 2021)24

Ilustración 3: Detalle de Ingresos por Servicio –Fuente: (TARJETA NARANJA S.A., 2021)24

Ilustración 4: Usuarios Tarjeta Naranja – Fuente (TARJETA NARANJA S.A., 2021).....25

Ilustración 5: Resultado Neto por Inversiones Transitorias – Fuente (TARJETA NARANJA S.A., 2021)25

Ilustración 6: Diagrama de Gantt - Fuente: elaboración propia (Ver Anexo 5).....28

Ilustración 7: Recursos - Fuente: Elaboración Propia 202129

Ilustración 8: Mapa Estratégico -Fuente Propia-.....29

Ilustración 9: Cuadro de Mando Integral Tarjeta Naranja - Fuente: elaboración propia30

Ilustración 10: Sueldo Promedio Especialista en Marketing - Fuente (www.glassdoor.com.ar, 2021)....36

Ilustración 11: Sueldo promedio de Especialista en Ventas – Fuente (glassdoor.com.ar, 2021).....36

Ilustración 12: Sueldo Promedio de Finance Manager - Fuente (gassdoor.com.ar, 2021)36

Ilustración 13: Costo de Alquiler para eventos - Fuente (La Rural Buenos Aires, 2017).....37

Ilustración 14: Cursos IAEF - Fuente: (IAEF, 2021).....37

Ilustración 15: Evolución de la Inflación en Argentina - Fuente (INDEC, 2021)38

Ilustración 16: Presupuesto Planes Específicos - Fuente: elaboración propia38

Ilustración 17: Inflación Proyectada - Fuente: (BCRA, 2021).....38

Ilustración 18: Flujo de Caja - Fuente: (TARJETA NARANJA S.A., 2021)39

Ilustración 19: Flujo de Caja abierto por mes - Fuente: (TARJETA NARANJA S.A., 2021)40

Ilustración 20: Diagrama de Gantt - Fuente: elaboración propia41

Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación, propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral - CMI, en la empresa Tarjeta Naranja, con el objeto de que cuente con una herramienta probada y diseñada para poder controlar los indicadores críticos definidos por la dirección ejecutiva, para aumentar su rentabilidad. Se debe tener en cuenta, la necesidad actual de medir y controlar los impactos financieros y económicos de una economía con un alto grado de volatilidad. Cuando la empresa deba enfrentarse a variaciones negativas macro económicas, que suelen ser reiteradas y cíclicas en la Argentina, la herramienta permitirá evidenciar en sus KPI's, con simpleza, cuales son las acciones que debe corregir, permitiendo pivotar estratégicamente entre ellas, asegurando un margen mínimo de rentabilidad por sobre el punto de equilibrio y, en consecuencia, sortear los embates económicos y/o financieros que se presenten sin poner en riesgo su permanencia en el mercado.

Una vez finalizada su puesta en marcha, el desafío continúa con el monitoreo del proceso de internalización del CMI como Sistema de Gestión, con la intención de asegurar la continuidad del uso de este noble instrumento administrativo.

Palabras Clave:

Cuadro de Mando Integral. Mapa Estratégico. Indicadores. Sistema de Gestión.

Abstract

This Final Graduation Project proposes the implementation of a Balanced Scorecard - BSC in the company Tarjeta Naranja, in order to have a proven tool designed to control the critical indicators defined by the executive management, to increase your profitability. The current need to measure and control the financial and economic impacts of an economy with a high degree of volatility must be taken into account. When the company must face negative macroeconomic variations, which tend to be repeated and cyclical in Argentina, the tool will allow to show in its KPI's, with simplicity, which are the actions that must be corrected, allowing to strategically pivot between them, ensuring a minimum margin of profitability above the equilibrium point and, consequently, to avoid the economic and / or financial shocks that arise without jeopardizing their permanence in the market.

Once its implementation is completed, the challenge continues with the monitoring of the internalization process of the CMI as a Management System, with the intention of ensuring the continuity of the use of this noble administrative instrument.

Keywords:

Balanced Scorecard. Strategic map. Indicators. Management system.

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado, cursado en la materia Seminario Final de Administración, bajo la modalidad de reporte de caso, toma como objeto la implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta que permita la mejora en los procesos de gestión y toma de decisiones a una empresa financiera, como es en este caso Tarjeta Naranja.

La empresa tiene como principal problemática la variación negativa de su rentabilidad, este efecto tiene como principales causas:

- Alza significativa en la morosidad de los clientes, motivados por la retracción de la economía y la caída del salario real generado por una alta volatilidad en las variables macro.
- Las regulaciones impuestas por el BCRA (tasas, capitales mínimos, comisiones, etc.) genera también variaciones en los ingresos provenientes de la actividad principal de la empresa afectando el margen operacional.
- El dinamismo del mercado, que tiene como consecuencia la migración/baja de clientes, cambiando de empresa frente a nuevas ofertas de productos y promociones agresivas para la captación, generando caída en la ganancia operativa.

El Cuadro de Mando Integral, Cuadro de Mando Estratégico, o mejor aún BSC (Balanced Score Card), es el eje fundamental de control de una empresa, y se encarga de enlazar indicadores de información sensible del pasado y del presente, para consolidar y proyectar un efectivo mapa estratégico a futuro.

Relativo a esta herramienta, el principal objetivo es que quienes tienen la responsabilidad de dirigir una organización deben contar con información clara, precisa y oportuna.

Las empresas están inmersas en un entorno altamente cambiante (tecnología, sistema financiero, clientes, etc.) donde sólo sobrevivirán aquellas que sepan adaptarse oportunamente, y en este sentido la capacidad organizacional para generar nuevos conocimientos a través de la información reviste una importancia clave.

Como se expone en el Reporte de Sustentabilidad del año 2019, 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 (Tarjeta 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 (Tarjeta 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 (Tarjeta Naranja, 2019).

Desde el año 2005 incorporan 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 (Tarjeta 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 (Tarjeta Naranja, 2019).

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 (Tarjeta Naranja, 2019).

Como enuncia el Dr. Vladimir Vega Falcón, “como consecuencia de los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos producidos desde los años 80, los entornos en los que se tienen que mover las empresas son cada vez más globales, dinámicos y competitivos. Esta evolución ha implicado importantes transformaciones en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de gestión y control” (Vega Falcon, 2015).

Casos testigos de la falta de adaptación a los cambios en diferentes épocas, fueron Sega, Nokia, Kodak entre otras.

Como también afirman los autores Kaplan y Norton “el tablero de comando llena el vacío existente en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia” (Kaplan & Norton, 2000)

Un ejemplo de la implementación de CMI y definición de estrategias es Bancor, estableciendo su plan estratégico 2021-2024, realizando el control de ejecución mediante KPI's funcionales al plan estratégico a largo plazo.

La utilización del tablero de comando en una empresa financiera, resulta una herramienta válida y efectiva para mejorar el sistema de toma de decisiones a nivel del Management, integrando variables financieras, operativas, y de gestión y medición del desempeño de recursos humanos.

Durante el desarrollo del trabajo se propondrán un conjunto de indicadores de gestión que permitan contemplar la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas del CMI: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Agregando a lo supra mencionado, tenemos que tener en cuenta la Misión y Visión definida por la empresa, a lo cual, para ser la empresa líder se debe acompañar al mercado, con las definiciones precisas en los momentos claves, para poder tener diferenciación de la competencia.

Se debe perseguir entonces, que a través de **los principales indicadores de rendimiento de la compañía** que se muestren de forma gráfica, los altos mandos de la empresa puedan identificar rápidamente las necesidades que tiene el negocio y tomar decisiones.

1. Análisis de Situación

Teniendo en cuenta la problemática planteada de la empresa respecto a la variación negativa de su rentabilidad, y visto que el origen o causas son variables exógenas, a continuación se realiza la exposición del análisis de situación de la industria a la cual pertenece Tarjeta Naranja:

a. Análisis Macro (P.E.S.T.E.L.)

Tomando como premisa la actividad desarrollada por la empresa Tarjeta Naranja dentro del rubro financiero, y como mencionamos en la introducción de este trabajo, es fundamental poder medir los desvíos que permitan mantener la competitividad del mercado frente a los cambios o nuevas regulaciones y la rentabilidad de la empresa. A continuación se detalla el análisis externo, a fin de poder contemplar las condiciones macro ambientales y el impacto que las mismas generan en el mercado de financiero.

Factores Políticos

El comienzo de la pandemia, aceleró la necesidad de la digitalización de algunos servicios importantes, es por esto que el ecosistema fintech de Argentina registró un fuerte impulso durante la pandemia. Actualmente cuenta con 302 empresas, de las cuales un 20% fue creado en el último año (ámbito, 2021). Sin embargo, el buen funcionamiento de este tipo de empresas, a veces, cuenta con **algunas limitaciones**. Por ejemplo, el principal desafío para la industria siguen siendo el **marco regulatorio** ofrecido por los gobiernos, el cual puede afectar la interoperabilidad con otros negocios.

En Argentina el Banco Central de la República Argentina (BCRA), con el fin de brindar mayor transparencia al sistema y proteger a los usuarios, ha emitido las primeras normas que se encuentran dirigidas a regular directamente la actividad de las fintech, en tanto encuadren dentro de la definición de Proveedores de Servicios de Pago (PSP), es decir, billeteras electrónicas o cuentas de pago similares.

La Presidencia de la Nación, a través de su Ministerio de Hacienda trabaja desde hace ya varios años en inclusión financiera, es decir, al acceso universal a una oferta integral de servicios financieros, que resulten útiles para satisfacer sus necesidades, y que, por lo tanto, se usen activamente y sean provistos de manera sostenible y responsable (Ministerio de Hacienda, 2019).

Factores Económicos

Desde el punto de vista económico, y tomando los datos país, se puede observar que en junio la actividad económica volvió a crecer (+2,5% mensual), luego de un magro mayo (-2% mensual), sembrando expectativas de una mejor recuperación de la economía para lo que resta del año, revisándose al alza las proyecciones de crecimiento del PBI para 2021, que ahora se espera se sitúe encima del 7%, sujeto a que no se retroceda en las aperturas post confinamiento. Esto dependería del nivel de penetración de la variante Delta (cuya masificación por ahora vienen retrasándose), y del ritmo de vacunación de la población. Mientras tanto, y a pesar del importante incremento de los giros del BCRA al Tesoro (lo que implica mayor emisión monetaria o colocación de Pases y Leliqs), la Inflación se está desacelerando lentamente.

A continuación se detallan las principales variables que afectan a la industria:

Dólar: con un escenario caracterizado por la incertidumbre propia de un año electoral, se sigue observando una importante volatilidad en el mercado de cambios. El TC Blue continúa presionando al alza, superando los \$185 del 23 de julio para ubicarse en el nuevo máximo del año de \$187 al 8 de

septiembre, acumulando una suba del 34,5% desde el 7 de abril (\$139) y operando bastante por encima del CCL y del TC País (Cronista, 2021).

Respecto de las tasas (LELIQ, BADLAR, Tasas de Pases), se mantienen estables desde octubre 2020 (Banco Central de la Republica Argentina, 2021).

Inflación a julio: Mensual: 3,0%; Interanual: 51,8%; Acumulada del año: 29,1% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

REM Ago-21: la mediana de las Expectativas de Inflación de los participantes se ubica en 2,8% para agosto, 2,7% para septiembre y 2,7% para octubre. Para el 2021 está en 48,4% a/a (Banco Central de la Republica Argentina, 2021).

PIB: +2,5% a/a en el primer trimestre de 2021 y +2,6% respecto al cuarto trimestre de 2020 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

EMAE (Estimador Mensual de la Actividad Económica): en junio, creció 10,8% a/a, aumentando 2,5% m/m. La actividad se encuentra en niveles de 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

Todos los indicadores antes mencionados tienen impacto directo en la industria financiera, afectando tanto los volúmenes de venta, teniendo en cuenta la posible recuperación que está mostrando la economía de nuestro país, que como se puede observar en el último punto, seguimos a niveles del año 2010. La fuerte caída del 2020, sufrida por los confinamientos está teniendo un efecto rebote o en V previsible pero no en los volúmenes esperados. Respecto de las tasas, también tienen impacto en cuanto a costos financieros y la posición respecto a la competencia en la oferta. Por último, la situación inflacionaria y el atraso cambiario también afecta a la industria, teniendo un alto impacto en la morosidad de los clientes, frente a la caída del salario real y la especulación de algunos sectores teniendo en cuenta la variación del tipo de cambio.

Factores Sociales

Respecto a lo social, **la mitad de la población argentina se encuentra fuera del sistema financiero** (Banco Central de la Republica Argentina, 2019). Se trata de un desafío estructural que atraviesa el país hace años, el cual ofrece muchas oportunidades para generar valor desde la creación de emprendimientos en este sector. De esta forma, cada vez cobran más relevancia las Fintech en las economías por su capacidad de ofrecer servicios tecnológicos a quienes históricamente han quedado fuera de este mundo.

La inclusión financiera contribuye a restituir derechos negados y es una forma de inclusión social en la medida que se propone poner en el centro de las preocupaciones las necesidades de las personas y grupos sociales en condiciones vulnerables con la expectativa de atenuar las brechas de desigualdad.

En julio del presente año con el programa de formación de Referentes en Inclusión Financiera (RIF), el Estado toma participación, impulsado por el Consejo de Coordinación de la Inclusión Financiera, en la que se apuntó a capacitar a trabajadoras y trabajadores bancarios para que repliquen los conocimientos adquiridos en sus comunidades y ámbitos de actuación cotidianos (Argentina.gob.ar, 2021).

El diseño del programa federal de formación de RIF priorizó cinco segmentos poblacionales, que es donde se encuentran las brechas en el acceso y el uso de los productos y servicios financieros más significativos. El programa busca que los RIF puedan aplicar los conocimientos adquiridos al trabajar con grupos de jóvenes, migrantes, personas beneficiarias de programas sociales, adultas mayores y MIPYMES (Argentina.gob.ar, 2021).

Factores Tecnológicos

Vivimos en un mundo de pleno avance tecnológico, numerosas herramientas e innovaciones han surgido para ayudar a la sociedad y sus problemas. Para solucionar uno de éstos, surgen las Fintech, ofreciendo servicios financieros usando plataformas tecnológicas.

La palabra “FinTech” es un término compuesto que proviene del inglés y que resulta de unir la primera sílaba de las palabras Financiera y Technology (en español, financieras tecnológicas), es decir, son empresas de servicios financieros que utilizan la tecnología para ofrecer productos y servicios de forma más novedosa (López, 2018).

Hoy es de suma importancia, que para que estas empresas funcionen se necesita un nivel de conexión de primera categoría mundial, a lo cual también resulta acompañar la velocidad la implementación de la nueva tecnología 5G, la cual está en sus primeras pruebas en nuestro país (Telam, 2021).

Adicionalmente, la inteligencia artificial, el análisis de datos y el aprendizaje automático, han añadido una nueva dimensión a los servicios bancarios y financieros; de tal forma que las empresas que incorporen estas características en sus plataformas, tienen una mayor ventaja respecto a los proveedores tradicionales de servicios financieros.

Factores Ecológicos

En este punto y como se ha enunciado en otras secciones de este trabajo, la pandemia aceleró la digitalización y la disminución en la atención presencial a fin de desaparecer las aglomeraciones de gente. En este sentido las Fintechs, al desarrollar plataformas tecnológicas que eliminan el papeleo y la dependencia de sucursales físicas, pueden ayudar a reducir el impacto ambiental del sector financiero en el mundo (Red ISPA, 2020).

Hoy la posibilidad de validación digital de identidad disminuye en forma exponencial la utilización de papeles, la eliminación de contratos impresos o formularios, y otros parámetros que inciden en forma positiva en eco sustentabilidad del sector (Organización Internacional del Trabajo, 2019).

Factores Legales

En cuanto al régimen normativo aplicable, el sistema financiero está regulado por el B.C.R.A. y el mismo tiene que dar cumplimiento a las normativas y regulaciones impuestas por este organismo.

Por otra parte y algo que también se debe tener en cuenta, es la falta de regulación específica para las Fintech en nuestro país.

Otro organismo que regula la actividad es la U.I.F. (Unidad de Información Financiera de la República Argentina, la cual es un organismo con autonomía y autarquía financiera, que tiene a su cargo el análisis, tratamiento y transmisión de información a los efectos de prevenir e impedir el Lavado de Activos (LA), la Financiación del Terrorismo (FT), y los Delitos Económico-Financieros complejos (DEC). La actividad de la UIF se desarrolla en torno al control, detección, investigación y sanción de los delitos de LA/FT/DEC de modo de contribuir a reforzar el sistema financiero y el resguardo del orden socio económico (Argentina.gob.ar, s.f.).

b. Análisis Micro (5 Fuerzas de Porter)

Este modelo permite analizar el nivel de competencia dentro de una determinada industria, analizando la articulación de 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad de la industria en la que la empresa que se quiere analizar se encuentra inmersa, es decir, se puede enunciar cuan atractiva es la industria y desarrollar en base a esto la estrategia de negocio.

El poder de negociación de los clientes depende de la fuerza que éstos ejerzan sobre la empresa, en términos de precios, plazos, tasas, siendo en este caso el índice bajo de esta variable. Como se hizo mención en el análisis macro, los clientes se encuentran atomizados con un muy bajo nivel de incidencia

sobre los lineamientos de las entidades financieras. Hay una alta volatilidad en un segmento menor que actúa siguiendo la oferta.

Respecto a la rivalidad de los competidores, este punto no hay grandes diferencias entre los oferentes de productos. Si se puede observar mucha oferta de entidades financieras, en sus distintas formas, Fintech, Bancos Públicos y Privados, generando una rivalidad de la industria a la hora de captar, mantener y retener clientes. En este punto, se conjugan 2 ítems fundamentales, la oferta agresiva de las entidades financieras con promociones para atender la alta demanda insatisfecha.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que los procesos de contratación de proveedores siguen la política de presupuestación y controles de auditoría interna en toda la industria financiera. Las regulaciones impuestas por el Banco Central y los procesos duros de auditorías no permiten que los proveedores tengan incidencia en la negociación.

Las barreras de entrada en esta industria son altas, ya que se debe cumplir lo normado por BCRA para poder operar como Entidad Financiera. La posibilidad de nuevos competidores es baja.

Respecto a los productos sustitutos, y si bien se trata de hablar como productos complementarios respecto de las entidades financieras tradicionales, hoy se genera una elección por políticas que acompañan o privilegian a los “productos bancarizados” como por ejemplo el acceso a la financiación con tarjetas emitidas por bancos. Si se puede hacer mención a que un porcentaje grande de los clientes utilizan más de un producto y no necesariamente de la misma entidad, con lo cual deja de ser un producto plenamente sustituto.

Entonces podemos concluir respecto al análisis supra mencionado, que la industria financiera y en este caso especializada en el producto tarjeta de crédito resulta atractiva, principalmente por la cantidad de clientes desatendidos, a su vez por ser una industria en crecimiento, y por tener barreras en la entrada de nuevos competidores. A su vez, se denota un sistema con fácil transferencia o elección por parte de los clientes, y también la posibilidad de compartir el mismo por diferentes empresas.

c. Cadena de Valor

La cadena de valor (Porter, 1991) es una forma de examinar todas las actividades que una empresa lleva a cabo, así como sus interacciones. Esta desagregación de la empresa en sus actividades estratégicas relevantes permite comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. La ventaja competitiva para la empresa proviene de llevar a cabo esas actividades importantes

desde el punto de vista estratégico, minimizando los costos (para liderar por costos o precios) o ser mejores que sus competidores (para liderar por diferenciación).

Actividades primarias

Logística interna el manejo de la información y distribución para el cumplimiento de los plazos en la entrega de productos a los clientes, desde el ingreso del alta u otra solicitud hasta la finalización de la misma.

Naranja cuenta con políticas de seguridad de la información, ciberseguridad y privacidad de datos, encontrándose alineada a las Normativas ISO/IEC27001 “Sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI)” y a la ISO/IEC 27005 “Gestión de Riesgos en Seguridad de la información”.

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. 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. 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) (Tarjeta Naranja, 2019).

Logística externa: la empresa facturó aproximadamente \$285.180.000 en servicios de correspondencia, posibilitando la entrega eficiente de los productos según la segmentación de productos (Tarjeta Naranja, 2019).

Marketing y ventas: se evidencia la aplicación de herramientas de cross-selling o venta cruzada, para lograr aumento de ventas y una atención más integral del cliente. 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 (Tarjeta Naranja, 2019).

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.

Actividades 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 “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” (Tarjeta Naranja, 2019).

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 (Tarjeta Naranja, 2019).

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 (Tarjeta Naranja, 2019).

Compras: respecto 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 (Tarjeta Naranja, 2019). Durante 2018 avanzaron con la aplicación de “Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores” incluyendo auditorías presenciales e informes.

Se puede concluir, que dentro de la cadena de valor las actividades primarias aportan el mayor valor, logrando market share y el reconocimiento de marca que los directivos expresan en la Visión de la empresa. Respecto a las actividades secundarias el avance en la infraestructura tecnológica es lo que mayor valor aporta a la Misión de Tarjeta Naranja.

d. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	Excelente desarrollo de la marca con amplio volumen de clientes. Personas / Comercios	Feedback de información para la toma de decisiones
	Omnicanalidad implementada desde 2017.	Fuerte compromiso con atención presencial.
	Recursos Humanos en capacitación continua y buen entorno laboral.	Bajo nivel de servicios frente a la competencia.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	Industria en crecimiento.	Alta Inflación.
	Impulso del Estado para el desarrollo de la inclusión financiera.	Ciberdelitos.
	Migración de Clientes hacia medios digitales.	Nuevas regulaciones.

Ilustración 1: Cuadro FODA Tarjeta Naranja - Fuente: elaboración propia

Análisis interno “Fortalezas”

Excelente desarrollo de la marca con amplio volumen de clientes. Personas / Comercios: como se evidencia en los datos relevados, Tarjeta Naranja tiene un volumen de 4,5 MM de clientes titulares de tarjetas y más de 239.000 comercios amigos. Esto es uno de los pilares a mantener y potenciar dentro de las ofertas de productos.

Por otro lado la omnicanalidad le permite a la empresa tener un potencial recurso para el soporte de postventa y la atención de los nuevos clientes. Hoy es de vital importancia tanto la calidad de atención como el abanico de posibilidades que se le ofrece para interactuar en la resolución de casos y venta de productos.

Por último, nos encontramos con una alta calidad de recursos con los que cuenta la empresa, con programas de formación de líderes y un reconocimiento continuo del mercado laboral.

Análisis interno “Debilidades”

Respecto a las debilidades que se pueden identificar, claramente son mitigables o hasta se podrían eliminar con la gestión de indicadores. Como principal punto y atado a lo antes enunciado, respecto al feedback de la información, se puede observar que la empresa posee un gran volumen de datos, por lo cual, debemos trabajar para el ordenamiento y selección para obtener los indicadores que permitan la correcta y rápida toma de decisiones.

Como debilidad también se puede enunciar la fuerte presencialidad que tiene la empresa, que claramente es parte de la imagen de la misma, teniendo 202 sucursales de distintas tipologías en todo el territorio nacional, pero claramente hoy con la digitalización y la necesidad de evitar conglomeraciones de personas en lugares acotados de espacio, resulta ser un punto a tener en cuenta respecto al impacto en costo y la reestructuración organizacional para adecuar el personal a una nueva forma de atención.

Por último y si bien la empresa tiene un abanico de productos, se puede observar una competencia con una oferta más amplia, en donde hace que exista una migración de clientes. Para esto se tiene que acompañar los cambios del mercado, con rápida adaptación y un laboratorio de innovación financiera flexible y dinámica. Estamos frente a un cliente que desde la comodidad de su hogar puede optar por diferentes ofertas, no existiendo quizás la tan famosa lealtad a la marca. Esto también tiene impacto en que el cliente puede tener productos de distintas empresas lo cual lleva a atomizar el ingreso del mismo.

Análisis externo “Oportunidades”

Respecto al análisis externo, vemos que la industria está en crecimiento, esto nos permite avizorar que se puede seguir incrementando los volúmenes de clientes que operen con la empresa. Al igual que el impulso desde el Ministerio de Hacienda para la inclusión financiera, son aportes externos que se tienen que evidenciar como una oportunidad de negocio.

Por último, hay un recambio generacional que genera un horizonte de oportunidades, con el ingreso de los nuevos millennials que necesitan poder manejar sus finanzas desde sus dispositivos móviles y desde la comodidad de una computadora, sin tener que realizar tramites en forma presencial.

Análisis externo “Amenazas”

Si bien pudimos enunciar que hay políticas de estado que tratan de acompañar los cambios en los sistemas financieros, existen dos amenazas directas sesgadas a las definiciones económicas de nuestro país, como la inflación, la cual afecta al salario real de las personas, y al abastecimiento y toma de decisiones de los comercios, los cuales tienen un alto impacto en la reposición por la volatilidad de los precios. A su vez las regulaciones impuestas por el BCRA en cuanto a tasas y normativas también son una amenaza, ya que no se cuenta con un horizonte frente a decisiones que pueden generar grandes trabas para las empresas tecnológicas de servicios financieros.

Por último, y un punto a tener muy en cuenta son los ciberdelitos, los cuales se encuentran en constante crecimiento, desde estafas hasta el robo de información que viola la privacidad de las personas.

Esto tiene, no solo un alto impacto en la imagen de la empresa, sino también que pueden ocasionar quebrantos a la entidad que no realice la adecuación pertinente de sus sistemas.

e. Matriz BCG

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 en qué áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

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. Si bien tiene una alta cuota de mercado, la inversión se debe realizar a fin de consolidar la marca frente a la competencia, y la necesidad de los clientes de tener un producto de muy alta utilidad o funcionalidad y de bajos costos.

Producto Interrogantes es Naranja X, la fintech que si bien posee poco tiempo en el mercado, necesita muchas inversiones para acompañar las variaciones del mercado. Es un producto innovador, que con un flujo acorde de ventas pueden tener potencial de ganar en la cuota de mercado y así convertirse en estrellas.

Los Producto Vacas son la comercialización de los Comercios Amigos, ya que están consolidados en el mercado, y son un generador de efectivo. Generan mucha liquidez y requieren pocas inversiones, tienen un volumen estable en cuanto a ventas.

Por último el Producto Perro son los Productos Editoriales (Convivimos) ya que ha disminuido su participación en el mercado y su crecimiento. Tienen en baja su participación en el mercado y su tasa de crecimiento. Además puede impactar en las decisiones de sustentabilidad de la empresa.

2. Marco Teórico: Cuadro de Mando Integral

Como hemos expuesto a lo largo de este trabajo final, es importante poder medir para de esta forma poder controlar. Se considera necesario implementar una herramienta que nos permita identificar las variaciones en los procesos críticos, para poder realizar las acciones correctivas correspondientes. Para cumplir con este objetivo a continuación se exponen los diferentes puntos de vista de autores respecto al Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, **con el fin de poder medir la actividad y evolución de una compañía** basándose en su visión y estrategia a largo plazo, y no solamente desde una perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 2000).

Es una herramienta gerencial que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, no se puede aplicar una estrategia que no se puede describir; complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y la estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

El CMI, en cuanto al sistema integrado de gestión, pretende enlazar la visión estratégica de la empresa con el trabajo cotidiano haciéndolo llegar a todas sus jerarquías: accionistas, directivos y trabajadores, prestando particular atención a las cuatro perspectivas que fueron desarrolladas por Kaplan y Norton (Burguener & Wyss, 2013).

“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.” Esta frase se le es atribuida a Peter Drucker quien fue un consultor y profesor de negocios. Sin embargo, realmente la frase corresponde a William Thomson Kelvin (Lord Kelvin). Físico y matemático británico, que indicaba: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.” Los indicadores nos sirven para medir y evaluar distintos aspectos del negocio. Es importante que cada empresa defina sus objetivos y que evalúe qué es necesario medir.

Podríamos decir que el Balanced Scorecard nos proporciona una “fotografía” que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. Para enfocar esa “fotografía” previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Ese esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos (Fernandez, 2001).

Se puede observar hasta el autor anterior, que en su mayoría indican que el CMI proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, **un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro**, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización

en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros **permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva**. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa. El profesor Antonio Dávila considera que éste es precisamente el valor diferencial y característico del CMI (Dávila , 1999).

En un entorno globalizado de competitividad creciente, como el que enfrentamos, el éxito de la gestión de las organizaciones requiere una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el negocio. En los tiempos actuales, resulta esencial que los directivos dispongan de herramientas para captar y analizar cambios propios de un medio extremadamente dinámico y tengan la capacidad de proveer un sentido de dirección estratégica con el fin de poder guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro (Casate Fernandez, 2007).

En la actualidad, las organizaciones se desarrollan y compiten en entornos complejos; por lo tanto, su supervivencia está sujeta a la comprensión acabada de sus objetivos estratégicos y de los mecanismos que deben utilizar para lograrlos (Ghiglione, 2021).

No debe olvidarse que la organización, sus miembros y su entorno se amalgaman en un fenómeno sumamente complejo y los esfuerzos permanentes de muchos directivos por interpretar y operar en esta realidad suele diluirse toda vez que la ejecución de las medidas va perdiendo ímpetu a medida que se aleja del ápice estratégico. Otra vez, **el CMI se erige como una herramienta que combate este mal dentro de la organización** (Guzman, 2012).

Esto quiere decir, según lo que exponen los diferentes autores que Cuadro de Mando Integral es un importante avance para la empresa, por cuanto enfoca su problemática desde varias perspectivas, todas y cada una de ellas sumamente relevantes, con lo cual se tiene la posibilidad de “transformar la estrategia en el trabajo de todos los días” (Kaplan & Norton, 2000).

Entonces, lo más relevante en cuanto a lo que exponen los diferentes autores es lo enunciado por el profesor Davila, ya que hace mención a la necesidad de estar delante de las tendencias en un mercado muy volátil o turbulento, afectado por la situación económica posterior al COVID 19 (con posibles efectos rebotes en algunos sectores) y próximo a nuevas coyunturas originadas por resultados de las elecciones

legislativas y acuerdos de deuda externa (FMI). En la misma línea, los textos de Casate Fernandez y Ghigliones, redundan en la necesidad de poder gestionar indicadores en contextos complejos como los actuales, para la correcta toma de decisiones.

Respecto al resto de los autores, coinciden en que CMI es una herramienta para la gestión y toma de decisiones, teniendo en cuenta el mapa estratégico (misión y visión) de la empresa y las distintas perspectivas en la que se basan la definición de indicadores.

3. Diagnóstico y discusión

Partiendo de la problemática definida al comienzo del presente trabajo, en donde se puede observar la variación negativa en la rentabilidad de la empresa, se evidencia que la misma no cuenta con una herramienta integral, con indicadores basados en el plan estratégico, que permita medir los desvíos operativos y financieros, que afectan el esquema de costos y spreads de tasas. Un factor clave para la rentabilidad de una empresa, es la integración de la información para tomar decisiones acertadas y en tiempo. La implementación de la herramienta propuesta, permitirá la toma de decisiones con el objetivo de corregir o morigerar el impacto de las variables macro y variaciones del mercado financiero, persiguiendo el plan estratégico de la empresa.

Del análisis realizado de la situación macro, en donde se evidencia la situación del mercado financiero (PESTEL), existe una marcada evolución de productos y una dinámica acelerada en los cambios tecnológicos. Se puede observar también una alta volatilidad de los indicadores macro económicos, y a su vez una gran incertidumbre a mediano y largo plazo respecto de las próximas medidas políticas a implementar por el Gobierno Nacional. Con respecto a lo legal, la empresa busca no recibir sanciones económicas u otro tipo de medidas disciplinarias por parte de organismos de contralor, como resultado de incumplir leyes, regulaciones y normas.

Tarjeta Naranja, que hoy es la tercera tarjeta del mercado en la Argentina, tiene 7,8 millones de plásticos emitidos, factura \$ 5.700 millones por año e invirtió \$ 300 millones en su nueva sede; luego de llegar a todo el país, Capital Federal incluida, **apunta a ser el número uno.**

Como indica David Ruda, dueño de Tarjeta Naranja, la inflación alta es algo que lo desvela. La principal amenaza enunciada en el análisis FODA.

Entonces, se puede concluir, que se necesita controlar niveles de liquidez y solvencia óptimos, que permitan ofrecer mejores productos a los clientes (para liderar por diferenciación), minimizar pérdidas relacionadas con falencias en los procesos internos, y aquellas que surjan de sucesos vinculados al

contexto externo, y por último minimizar las potenciales pérdidas por incumplimiento de las obligaciones de pago contraídas por los titulares.

De la cadena de valor se puede extraer que se tiene que comprender el comportamiento de los costos (para liderar por costos o precios), teniendo principal foco en la medición de las tareas de soporte o secundarias, las cuales tienen un elevado impacto para la mantención de la estructura, la cual tiende a quedar ociosa frente a los cambios.

En base a la información expuesta en el análisis FODA, se considera incorporar una estrategia ofensiva, relacionando las fortalezas y las oportunidades. Se necesita crecer en el mercado aplicando estrategias agresivas de ventas, promociones, etc., para lograr el objetivo de Tarjeta Naranja: “ser la administradora de tarjetas de crédito número uno del país”. Esto se deriva de aprovechar las fortalezas para maximizar las oportunidades, que como se pudo exponer en el análisis hay un mercado creciente, con una segmentación de clientes desatendidos o insatisfechos y una política de estado de inclusión financiera.

Se puede concluir que en un mundo que presenta una economía con altos niveles de volatilidad y competitividad como la actual, donde día a día se viven los efectos de la globalización y de los avances tecnológicos, que permiten a las organizaciones interconectarse de forma más rápida y eficiente, las empresas, instituciones y profesionales se ven en la obligación de operar dentro de un nuevo marco caracterizado por la información y los conocimientos. Por este motivo, una entidad que desconozca sus propios procesos y problemas internos, así como que no posea información confiable sobre los cambios de su entorno, está destinada a luchar sólo para no perder participación en el mercado y limitarse a un nivel de subsistencia.

En dicho sentido, Robert Kaplan y David Norton (Kaplan & Norton, 2000), establecieron que el Cuadro de Mando, es utilizado en empresas innovadoras para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, como ser:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

4. Propuesta

Visto lo expuesto en los capítulos anteriores, la gestión se ha consolidado como una herramienta fundamental para el desarrollo económico, no sólo para las empresas, organizaciones e instituciones, sino también para el propio sector productivo e incluso a nivel país. Aplicar un adecuado sistema de gestión eventualmente se traduce en la reducción de los costos y mejora de los márgenes asociados a la actividad, aumento del *market share* y satisfacción del cliente (Mora, Duran, & Zambrano, 2016).

Diseñar el Cuadro de Mando Integral para la empresa, el cual se encuentre alineado a la planificación estratégica, permite medir la evolución de las actividades y los procesos que se generan en el interior de la organización, basados en los elementos de la planificación estratégica.

a. Elementos de la Planificación Estratégica

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

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

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

Nivel Estratégico: la empresa 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.

b. Objetivo Corporativo General

Aumentar la rentabilidad en el el año 2023 en un 15%, respecto del ROE del año 2021, a través de la Dirección General de la empresa Tarjeta Naranja, en la ciudad de Córdoba.

De acuerdo al proyecto del Presupuesto 2022 presentado por el Ministro Guzman, se prevé un crecimiento del PBI del 4% (TELAM, 2021), y en artículos periodísticos y donde enuncian los análisis realizados por calificadoras de riesgo, no se espera una buena evolución del mercado financiero para los

próximos años (Cronista, 2021). Es por ello que se toma un objetivo de evolución de la rentabilidad conservador del 5% respecto al 2021, año que aunque se estima estable por la calidad crediticia, existen riesgos a la baja debido a los desequilibrios macroeconómicos. Por los datos relevados del primer trimestre 2021, existe una tendencia a la baja en el indicador del ROE.

	31.03.2021	31.03.2020	31.03.19	31.03.18
ROE del período	(1) 4,41%	7,32%	0,19%	3,71%

Ilustración 2: Índices Tarjeta Naranja- Fuente: (TARJETA NARANJA S.A., 2021)

La rentabilidad de una empresa consiste en su capacidad para obtener ganancias. Es el índice que mide la relación de la utilidad o ganancia obtenida y la inversión realizada para conseguirla.

c. Objetivos Específicos

- I. Perspectiva Financiera: aumentar un 20% los ingresos netos por servicios para el año 2022 respecto al año 2021, a través de la Tribu Marketing y Canales Asistidos, manteniendo el crecimiento para el año 2023 y 2024, respecto del periodo inmediato anterior.

Los ingresos netos por servicios presentan una caída en el primer trimestre del año 2021 del 9.34% (TARJETA NARANJA S.A., 2021) respecto del mismo periodo del año 2020. El contexto coyuntural de los años analizados, presentan efectos que se reflejan en los estados contables de la empresa. Por lo expuesto, las gerencias enunciadas deberán implementar el plan de acción correspondiente, para recuperar los niveles de ingresos y contribuir con la ponderación correspondiente al logro del objetivo general de la empresa. Como se expuso en puntos anteriores, se espera una recuperación de la economía o rebote post pandemia la cual tiene que ser aprovechada por las gerencias comerciales para el incremento de las ventas.

NOTA 7 – INGRESOS POR SERVICIOS

	31.03.2021	31.03.2020
	En miles de pesos	
Comisión por mantenimiento de cuenta	2.306.603	3.098.241
Aranceles	1.809.123	1.435.152
Ingresos cartera de terceros administrada	5.428	29.542
Comisión por renovación	311.924	483.582
Otros ingresos por servicios	1.111.375	1.069.474
Total	5.544.453	6.115.991

Ilustración 3: Detalle de Ingresos por Servicio –Fuente: (TARJETA NARANJA S.A., 2021)

- II. Perspectiva Cliente: incrementar en un 35% las cuentas/usuarios habilitados en Tarjeta Naranja para el año 2023 respecto del año base 2021, a través de la Tribu Visión, Cliente y Tarjeta.

En el año 2021 se puede observar el crecimiento y vuelta a niveles similares al pre pandémicos, los cuales existe evidencia de una caída en el año 2020. En la empresa comenzaron a funcionar en abril cuatro squads: Originación, encargada de la venta de las tarjetas tanto titulares como adicionales. Producción y Delivery, responsable de la emisión de los plásticos y de la entrega de los mismos a los clientes. Consumo, promotor del uso de la tarjeta y de evitar la baja como cliente. Y Propuesta de Valor,

responsable de brindar a los clientes ofertas personalizadas. En julio, se incorporó un nuevo squad de Fidelización, para brindarles a los clientes la posibilidad de sumar puntos por sus consumos (TARJETA NARANJA S.A., 2020).

Naranja	31.03.2021	31.03.2020	31.03.19	31.03.18
Cuentas habilitadas (cantidad en miles)	3.297	3.186	3.347	2.978
Consumo promedio mensual por cuenta activa (en miles de pesos) (1)	12,92	10,53	11,20	14,87

Ilustración 4: Usuarios Tarjeta Naranja – Fuente (TARJETA NARANJA S.A., 2021)

Aprovechar el período estival de verano para la captación de nuevos clientes en los principales eventos del país. Es tarea de esta nueva estructura organizacional más flexible de lograr las experiencias nuevas que deseen los clientes (a fin de evitar bajas) y poder sumar nuevos (altas). Como se ha desarrollado en el contexto macro de nuestro país, hay una gran cantidad de clientes desatendidos o dispuestos a migrar a una nueva empresa que ofrezca satisfacer todas sus necesidades.

- III. Perspectiva Procesos Internos: aumentar en un 25% el pago de resúmenes a través de medios de pago digitales en el año 2022 a niveles reales respecto del año 2021, a través de la Tribu Servicing.

Teniendo en cuenta lo expuesto en (TARJETA NARANJA S.A., 2020) el 2020 contribuyó a la eficiencia en los gastos de recaudación desde la migración de los pagos de resúmenes de cuenta hacia canales electrónicos. Se inició el año con una línea base de un 29% de transacciones digitales y finalizó con un 48% de pagos digitales, de los cuales el 58% se realizan por canales propios, lo que nos representa una mayor eficiencia. Con lo cual, se debe fidelizar esta forma de transaccionar de los clientes, teniendo en cuenta el impacto en los egresos relacionados al transporte de efectivo y costo financiero hasta que los fondos se disponibilizan en la empresa.

- IV. Perspectiva Formación y Crecimiento: aumentar en un 30% los resultados netos por inversiones transitorias para el año 2022 respecto del año 2021, manteniendo el crecimiento para el periodo 2023 y 2024, a través de la formación de la Tribu Finanza.

Se puede evidenciar una caída del 95.26% en el primer trimestre del año 2021 respecto al mismo periodo del año anterior (TARJETA NARANJA S.A., 2021). Por esta situación, se realiza la proyección para el próximo año en colocaciones a corto y mediano plazo que generan un incremento en la rentabilidad. Para esto es necesario la conformación y capacitación en finanzas corporativas.

NOTA 11 – RESULTADO NETO POR INVERSIONES TRANSITORIAS

	31.03.2021	31.03.2020
	En miles de pesos	
Intereses plazos fijos	-	4.252
Intereses títulos públicos	-	952.820
Resultado fondos comunes de inversión	69.832	518.147
Total	69.832	1.475.219

Ilustración 5: Resultado Neto por Inversiones Transitorias – Fuente (TARJETA NARANJA S.A., 2021)

d. Alcance

El presente trabajo se desarrolla durante el último semestre del año 2021, para ser aplicado a la empresa Tarjeta Naranja S.A., y a todo el entorno interno incluyendo el personal de la empresa, ubicado en todo el territorio de nuestro país.

e. Limitaciones al alcance

En el estudio del caso se cuenta con la información actualizada hasta el primer trimestre del año 2021, con lo cual y a fin de poder establecer los objetivos, en base a la información actual y proyecciones de años anteriores, se hizo la estimación para definir la evolución para el año 2022.

Se analizan los datos del Estados Financieros de la empresa, con la aplicación del índice de inflación del año 2021 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), y las estimaciones para los próximos años del REM (BCRA, 2021).

f. Marco de Tiempo

Se exponen los planes específicos, teniendo en cuenta la distribución temporal en Diagrama de Gantt (Ver ilustración 6/Anexo 4), teniendo fecha de inicio el proyecto el 01.11.2021 y finalización el 28.02.2023:

A. Definición de Equipos de Trabajo

La primera tarea a desarrollar en el transcurso de los próximos 2 meses es la conformación de los equipos que serán responsable de llevar adelante los planes específicos.

B. Plan Específico I -Incremento de Ingresos por Servicios- Responsable Tribu Marketing y Canales Asistidos

Para esta tarea se planifica la contratación de un especialista en Marketing, a fin de potenciar las promociones especiales, para fechas festivas de nuestro país. En consonancia se deben establecer las políticas y planificación de ventas, teniendo en cuenta el objetivo de aumentar las mismas. Cabe mencionar que las acciones que se realicen, en el corto plazo, tienen repercusión en los ingresos por servicios, logrando la activación de cuentas que no están en uso frente a promociones atractivas para los clientes. La planificación de las promociones especiales se distribuye en el tiempo para tener las métricas que permitan la correcta toma de definiciones y que maximicen los resultados. Tanto en la planificación de las ventas ordinarias como de las extraordinarias la implementación se expande durante el año 2022 para poder medir los resultados en los resultados financieros, estipulando las correcciones en base al CMI para el año 2023.

C. Plan Específico II -Incremento de Cuentas- Responsable: Tribu Visión, Cliente y Tarjeta

Realizar la contratación de un profesional con experiencia en altas de cuentas digitales con onboarding presencial. Es decir, para este punto necesitamos definir las acciones correspondientes para que, a través de ventas personalizadas, ya sea, segmentada por niveles de ingresos (venta a clientes top ingresos) o segmentada por zona de influencia (por contactación en festivales) o segmentada por ser clientes inactivos (posibles bajas), podamos en forma rápida y sencilla dar acceso a todos los productos de la empresa.

Para esto es necesario poder definir las políticas de altas de clientes digitales, conjuntamente con las políticas de retención y tratamiento de clientes de alta gama que cumplan con las normativas vigentes de lavado de dinero. Sujeto a esto, se definirán las ofertas para poder captar a nuevos clientes, las cuales tienen que ser agresivas, por tratarse de un segmento que cuenta con productos en otras entidades.

Por otra parte se prevé la participación en festivales, con la contratación de empresa especialista en el armado de stand que sea acordes y funcionales a Tarjeta Naranja, manteniendo los estándares visuales para realzar la marca en los eventos con gran participación de público.

D. Plan Específico III -Pagos Digitales- Responsable: Tribu Servicing

Definir a través de la Tribu Servicing los planes correspondientes para migrar los clientes a los medios digitales de pagos, para esto se necesita realizar la asignación de presupuesto y la reingeniería de los procesos internos para la implementación de las promociones.

E. Plan Específico IV -Formación de Tribu Finanzas- Responsable: Dirección General

Se necesita crear la Tribu Finanzas con dependencia de la Dirección General en donde el principal objetivo es incrementar los ingresos por inversiones transitorias. Para esto se necesita la contratación de un profesional graduado, con master en finanzas, para contar con el asesoramiento para lograr la correcta definición del plan de inversiones a corto y mediano plazo. Los niveles de rentabilidad son mayores a mayor riesgo, para lo cual se necesita conocimiento del mercado. Se contempla la capacitación interna en los próximos 18 meses, asignando 50 cupos para cursos ofrecidos en el Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas (IAEF, 2021). El plan de capacitación se dirige al personal de la empresa seleccionado para que adquieran los conocimientos y las habilidades que se requieren en materia financiera, y garanticen que todos los graduado han adquirido estándares internacionales de idoneidad profesional que le permitan afrontar con mayor facilidad las demandas reales dentro de cualquier función financiera o de inversión.

DIAGRAMA DE GANTT TARJETA NARANJA ↑ 25 % ROE					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	4	5	6	
A. DEFINICION DE EQUIPOS DE TRABAJO																									
A.1 EQUIPO DE TRABAJO PE I	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	2																					
A.2 EQUIPO DE TRABAJO PE II	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	2																					
A.3 EQUIPO DE TRABAJO PE III	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	2																					
B. PLAN ESPECIFICO I -INGRESOS POR SERVICIOS-																									
B.1 RELEVAMIENTO DE PRECIOS DEL MERCADO	CANALES ASISTIDOS	1/1/2022	31/1/2022	1																					
B.2 CONTRATACION DE ESPECIALISTA EN MARKETING	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	3																					
B.3 PLANIFICACION DE VENTAS	CANALES ASISTIDOS	1/1/2022	28/2/2022	2																					
B.4 IMPLEMENTACION DE PLANES DE VENTA	CANALES ASISTIDOS	1/2/2022	31/12/2022	18																					
B.5 PLANIFICACION DE PROMOCIONES ESPECIALES	TRIBU MARKETING	1/2/2022	31/3/2022	2																					
B.6 IMPLEMENTACION PROMOCIONES ESPECIALES	TRIBU MARKETING	1/4/2022	31/12/2022	16																					
B.7 MEDICION DE RESULTADOS Y ACCIONES CORRECTIVAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2022	31/1/2023	3																					
C. PLAN ESPECIFICO II -INCREMENTO DE CUENTAS-																									
C.1 BUSQUEDA DE ESPECIALISTA EN ALTAS DIGITALES	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/1/2022	2																					
C.2 ESTABLECER LAS POLITICAS DE ALTA DE CLIENTES	TRIBU CLIENTES	1/1/2022	28/2/2022	2																					
C.3 ESTABLECER LAS POLITICAS DE RETENCION DE CLIENTES	TRIBU CLIENTES	1/1/2022	28/2/2022	2																					
C.4 DESARROLLO DE OFERTAS PERSONALIZADAS A CLIENTES TOP	TRIBU MARKETING	1/3/2022	30/4/2022	2																					
C.5 IMPLEMENTAR PLAN DE VENTAS/CAPTACION DE CLIENTES	TRIBU CANALES ASISTIDOS	1/4/2022	31/12/2022	9																					
C.6 PLAN DE PARTICIPACION EN ESPECTACULOS PUBLICOS	TRIBU CANALES ASISTIDOS	1/11/2021	31/12/2021	2																					
C.7 CONTRATACION DE EMPRESA PARA ARMADO DE STAND	DIRECCION COMERCIAL	1/12/2021	31/1/2022	2																					
C.8 IMPLEMENTACION DE PLAN PARTICIPACION EN FESTIVALES	DIRECCION COMERCIAL	1/1/2022	28/2/2023	18																					
C.9 MEDICION DE RESULTADOS Y ACCIONES CORRECTIVAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2022	31/1/2023	2																					
D. PLAN ESPECIFICO VI -PAGOS DIGITALES-																									
D.1 PROCESOS INTERNOS PARA PROMOS DE PAGOS DIGITALES	TRIBU SERVICING	1/11/2021	31/12/2021	2																					
D.2 ARMAR ESQUEMA DE PROMOCIONES	RECURSOS HUMANOS	1/12/2021	31/1/2022	2																					
D.3 IMPLEMENTACION DE PLAN DE PROMOCIONES	DIRECCION GENERAL	1/1/2022	31/7/2023	1																					
D.4 MEDICION DE RESULTADOS Y ACCIONES CORRECTIVAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2022	31/1/2023	3																					
E. PLAN ESPECIFICO III -FORMACION TRIBU FINANZAS-																									
E.1 BUSQUEDA DE ESPECIALISTA EN FINANZAS	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	2																					
E.2 BUSQUEDA INTERNA PARA EL ARMADO DE TRIBU FINANZAS	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/10/2022	2																					
E.3 DEFINICION DEL ALCANCE DE LA TRIBU FINANZAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2021	31/12/2021	1																					
E.4 CAPACITACION DE PERSONAL	RECURSOS HUMANOS	1/2/2022	31/7/2023	18																					
E.5 DEFINICION DE PERFIL INVERSOR DE LA EMPRESA	DIRECCION GENERAL	1/1/2022	31/1/2022	1																					
E.6 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE INVERSION	TRIBU FINANZAS	1/1/2022	31/7/2023	18																					
E.7 MEDICION DE RESULTADOS Y ACCIONES CORRECTIVAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2022	31/1/2023	3																					

Ilustración 6: Diagrama de Gantt - Fuente: elaboración propia (Ver Anexo 5)

g. Recursos

Las erogaciones de dinero extraordinario, deberá ser considerada como inversión.

I -Aumentar los Ingresos Netos por Servicios ↑ 20%	Relevamiento de Precios del Mercado	Tribu Canales Asistidos	\$	-	RECURSOS PROPIOS
	Planificación de Ventas	Tribu Canales Asistidos	\$	-	RECURSOS PROPIOS
	Maximizar las ventas	Tribu Marketing	\$	-	RECURSOS PROPIOS
	Promociones Especiales	Especialista consultor de Marketing externo (Anexo 1 - Ilustración 10)	\$	1.800.000,00	RECURSOS EXTERNOS ANUALIZADOS
TOTAL PLAN ESPECIFICO 1			\$	1.800.000,00	
II -Incrementar las cuentas/usuarios habilitados ↑ 35%	Establecer las políticas de captación de clientes	Tribu Visión, Cliente y Tarjeta: Squads Originación	\$	-	RECURSOS PROPIOS
	Establecer las políticas de retención de los clientes para evitar bajas	Tribu Visión, Cliente y Tarjeta: Squads Consumo y Fidelización	\$	-	RECURSOS PROPIOS
	Desarrollo de ofertas personalizadas	Tribu Visión, Cliente y Tarjeta: Squads Propuesta de Valor	\$	-	RECURSOS PROPIOS
	Políticas de promociones atractivas para clientes	CoE Customer Experience	\$	-	RECURSOS PROPIOS
	Plan de desarrollo para la venta en espectáculos públicos	Especialista en Ventas por app digitales (Anexo 1 - Ilustración 11)	\$	1.800.000,00	RECURSOS EXTERNOS ANUALIZADOS
	Definición de espectáculos a participar	Akquiler promedio (Anexo 1 - Ilustración 13)	\$	1.495.061,59	EXPRESADO EN FORMA ANUAL TENIENDO 10 EVENTOS A 7 DIAS PROMEDIO ACTUALIZANDO EL COSTO AL 2021 POR INFLACION SE TOMA COMO PRESUPUESTO EL 50% DE LA PUBLICIDAD REGIONAL DEL AÑO 2020
	Armado de stand	Contratación externa de empresa especializada en el rubro. 10 Eventos	\$	25.000.000,00	
TOTAL PLAN ESPECIFICO 2			\$	28.295.061,59	

OBJETIVO ESPECIFICO	ACCIONES	RECURSOS	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
III - Aumentar pagos de resúmenes por medios digitales para ↑25%	Armar procesos internos para la implementación de promociones para cambiar los medios de pago	Tribu Servicing	\$ -	RECURSOS PROPIOS
	Plan de premios, bonificaciones, incentivos y sorteos.	Marketing	\$ 15.000.000,00	SE TOMA COMO PRESUPUESTO EL 5% DEL GASTO TOTAL DE PUBLICIDAD DEL AÑO 2020
TOTAL PLAN ESPECIFICO 3			\$ 15.000.000,00	
IV - Aumentar los resultados netos por inversiones transitorias ↑ 30%	Armado de la política de inversión y tratamiento de fondos disponibles en inversiones de corto y mediano plazo	Directivos	\$ -	RECURSOS PROPIOS
	Contratación de asistencia externa especialista en Finanzas	Finance Manager (Anexo 1 - Ilustración 12)	\$ 3.000.000,00	RECURSOS EXTERNOS ANUALIZADOS
	Capacitación externa para analistas propios (50 cupos)	Curso IAEF (Anexo 1 - Ilustración 14)	\$ 350.000,00	RECURSOS EXTERNOS ANUALIZADOS
TOTAL PLAN ESPECIFICO 4			\$ 3.000.000,00	

Ilustración 7: Recursos - Fuente: Elaboración Propia 2021

h. Mapa Estratégico de la Empresa

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de la organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI.

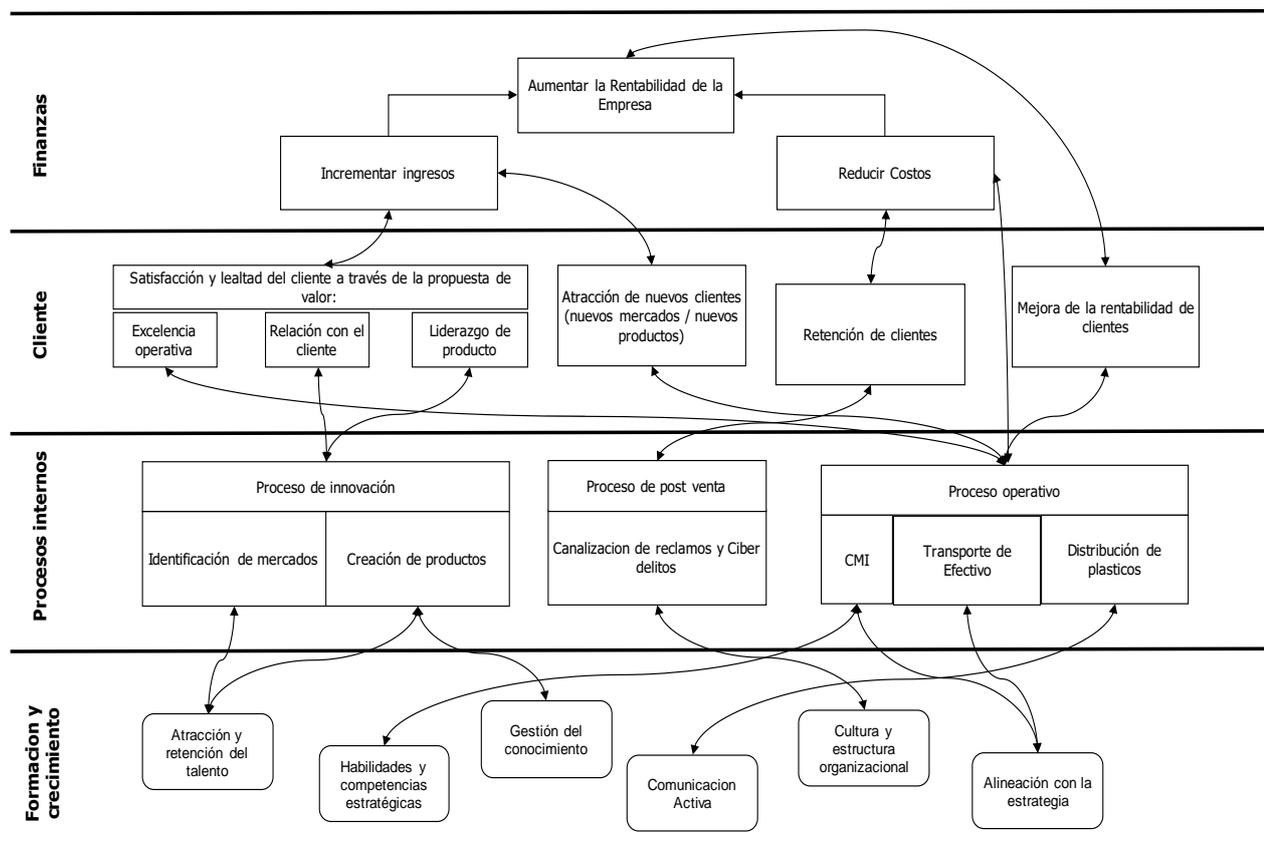


Ilustración 8: Mapa Estratégico -Fuente Propia-

i. Cuadro de Mando Integral

Se adjunta a continuación la herramienta propuesta con los respectivos KPI's de acuerdo al mapa estratégico de la empresa.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medida	Objetivo	Frecuencia	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Medir el ROE	Tasa de Rentabilidad Financiera = Resultado Neto del Periodo/Patrimonio	%	5%	Anual	5%	4%	3%	Gerente de Finanzas
Financiera	Medir la evolución de los Ingresos Netos por Servicios (INxS)	(INxS Acumulados 2022/INxS Acumulados 2021)-1	%	20%	Mensual	20%	12%	10%	Gerente Comercial
Financiera	Medir el consumo promedio por cuenta	Consumo Promedio Mensual por Cuenta Activa	Pesos	12000	Trimestral	12000	9000	7000	Gerente Comercial
Cientes	Verificar la variación de usuarios/cuentas habilitados	(Cantidad de Clientes Activos periodo n/Cantidad de clientes Activos periodo n-1) -1	%	20%	Mensual	20%	15%	10%	Gerente Comercial
Cientes	Verificar la eficiencia de la política de retención de clientes	Ratio de activación de cuentas= Total de cuentas reactivadas/Total de cuentas inactivas	%	70%	Mensual	70%	50%	30%	Gerente Comercial
Cientes	Medir la evolución de la satisfacción clientes con encuesta relacional con la marca	Resultado NPS	Puntos	52	Anual	52	49	46	Gerente Comercial
Procesos Internos	Medir la Variación en los pagos digitales para la reducción de costos	(\$ pagados por medios de pagos digitales periodo n / \$ pagados por medios de pagos digitales periodo n-1)-1	%	5%	Mensual	5%	3%	2%	Servicing
Procesos Internos	Medir el tiempo de entrega desde el alta de un cliente hasta la entrega de la tarjeta	Cantidad de días de demora	días	4	Mensual	4	6	8	Gerente de Operaciones
Procesos Internos	Resolución de Reclamos Fundados	Cantidad de días de demora en dar respuesta a reclamos interpuestos por clientes	días	2	Mensual	2	4	5	Gerente de Operaciones
Formación y Crecimiento	Medir la cantidad de horas de capacitación	Cantidad de horas acumuladas en el periodo	Horas	12500	Trimestral	12500	10000	8000	Recursos Humanos
Formación y Crecimiento	Medir la capacidad de retención de talentos dentro de la empresa	Cantidad de talentos con ofertas laborales en otras entidades retenidos / Casos presentados	%	100%	Mensual	100%	95%	92%	Recursos Humanos
Formación y Crecimiento	Medir la comunicación activa de Work Place	Cantidad de visualizaciones de publicaciones / cantidad de empleados	%	60%	Mensual	60%	40%	30%	Recursos Humanos

Ilustración 9: Cuadro de Mando Integral Tarjeta Naranja - Fuente: elaboración propia

j. Propuestas de Medición o Evaluación de las Acciones:

Se realiza a continuación el cálculo del Retorno de la Inversión – (ROI – Return of Investments) con lo que quedará demostrada la efectividad de la propuesta realizada. El indicador nos da a conocer cuánto se obtendrá de rentabilidad por cada peso invertido en el Plan de Acción General propuesto.

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

ROI	
Ingresos	471.295.016
Inversión	241.294.372
ROI	95%

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% (BCRA, 2021).

VAN	2.075.429
TIR	39%

De acuerdo a los flujos de caja, obtenemos como resultado una $VAN > 0$ y una TIR superior a la tasa de referencia, siendo el proyecto viable y rentable para la empresa. Se adjunta en Anexo 3 y Anexo 4 los flujos de caja y referencias para el presente análisis.

5. Conclusiones y Recomendaciones

a. Conclusión

Del análisis realizado, se puede concluir que si bien la empresa Tarjeta Naranja cuenta con una vasta trayectoria dentro del mercado o industria financiera, con un muy buen market share y reconocimiento de la marca, el contexto económico inestable en el que se encuentra inmerso, requiere agudizar los procesos de control y seguimiento para lograr el cumplimiento de los objetivos específicos planteados y consecuentemente el objetivo general corporativo.

Por otra parte, del análisis sobre la utilización del CMI como Sistema de Gestión, se puede afirmar que la herramienta correctamente diseñada, y con una implementación exitosa, podrá satisfacer la necesidad planteada en el párrafo anterior. Como en el marco teórico se pudo observar, de acuerdo a los puntos de vista de los diferentes autores, se trata de una poderosa herramienta, de eficacia probada, que si bien en principio se trata de un conjunto de indicadores, utilizada como sistema de gestión, y alineada a una buena estrategia, es capaz de impulsar el logro de cualquier objetivo.

No obstante, el desafío propuesto va más allá de la puesta en marcha del CMI. Será imprescindible lograr la permanencia de su uso con el transcurrir del tiempo y su internalización cultural, en cada tribu o Centro de Excelencia de Tarjeta Naranja. La cultura Data Driven tiene que ser uno de los grandes pilares dentro de la empresa.

No está demás aclarar que el cumplimiento o no de los objetivos determinados, se verá reflejado en los KPI's del CMI, siempre y cuando los responsables de su implementación, logren el diseño de indicadores representativos, alineados con la estrategia definida y adaptados al macro entorno en el que se encuentran inmersos.

b. Recomendaciones

Ha quedado demostrado que un CMI confeccionado de manera incorrecta, o aunque correcto desde el punto de vista teórico, pero desalineado con la estrategia y con los objetivos definidos, significará un

desperdicio de recursos y energía. Por tal motivo y para propiciar el éxito de los objetivos definidos en el presente trabajo, se recomienda:

- Planificación de los equipos de trabajo que van a participar en los planes de acción, teniendo principal implicancia todos los órganos directivos, incluyendo la Dirección General.
- Promover la cultura Data Driven, es decir tomar decisiones estratégicas basadas en análisis de datos e interpretación.
- Crear un Centro de Excelencia (CoE) que tenga como expertise funcional el monitoreo del CMI definiendo la periodicidad con la que deberán elevar informes a la Dirección. Ser área de soporte para la definición de acciones para que los equipos logren los objetivos planteados.
- Designar como áreas claves, con incentivos a las Tribus responsables del logro de los objetivos específicos. Implica la prioridad para la asignación de recursos y atención de necesidades.

Finalmente, se invita a continuar profundizando sobre el grado de acierto de los indicadores elegidos y expandir el conocimiento sobre la confección de nuevos indicadores, sus aplicaciones y limitaciones. También resultará interesante investigar las posibilidades del ecosistema Tarjeta Naranja (inversión o desinversión), en caso de que las alertas del CMI vaticinaran riesgo sobre la sustentabilidad de alguno de sus productos.

Para dar por concluido el presente trabajo, sólo queda mencionar que un CMI bien implementado, con la aplicación de un enfoque Data Driven, es el inicio de un engranaje, cuyo andar demandará el análisis de los resultados que se obtengan y el aprovechamiento de la información recogida como insumo para verificar el cumplimiento de los objetivos.

Como punto final, debemos tener en cuenta el análisis y evaluación continua de elementos críticos, es decir, hacer rápidas iteraciones de los procesos de análisis y evaluación para tratar de anticiparnos y reaccionar muy pronto y de forma ágil a los cambios, desde la revisión de presupuestos y previsiones de ventas, al análisis estratégico para estar al tanto de la evolución más reciente de los mercados y del entorno de la empresa, que nos permitan proteger la Rentabilidad de Tarjeta Naranja.

Referencias

- ámbito*. (24 de mayo de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/argentina-ya-cuenta-302-fintech-20-fueron-creadas-la-pandemia-n5194919>
- Argentina.gob.ar*. (s.f.). Recuperado el septiembre de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/uif>
- Argentina.gob.ar*. (27 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-realizo-la-formacion-de-referentes-en-inclusion-financiera-para-trabajadores-bancarios>
- Banco Central de la Republica Argentina*. (2019). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-0219.asp>
- Banco Central de la Republica Argentina*. (2021). Recuperado el Septiembre de 2021, de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Operaciones-y-subastas.asp>
- Banco Central de la Republica Argentina*. (Agosto de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210831%20Resultados%20web.pdf>
- BCRA. (Julio de 2021). *bcra.gov.ar*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210730%20Resultados%20web.pdf>
- BCRA. (14 de Octubre de 2021). *bcra.gov.ar*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>
- BCRA. (Septiembre de 2021). *bcra.gov.ar*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210831%20Resultados%20web.pdf>
- Burguener, Á., & Wyss, G. O. (2013). *Gestion de empresas rurales a través del Cuadro de Mando Integral*. Contexto.
- Casate Fernandez, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestion. *ACIMED*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v15n6/aci02607.pdf>
- Cronista*. (septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/MercadosOnline/moneda.html?id=ARSB>
- Cronista*. (6 de Octubre de 2021). *Cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/bancos-argentinos-seguros-pero-sin-rentabilidad-y-el-peor-contexto-para-el-negocio/>

- Dávila , A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos*.
- Fernandez, A. (2001). El Balance Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Antiguos Alumnos*.
- glassdoor.com.ar*. (4 de Octubre de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/finance-manager-sueldo-SRCH_KO0,15.htm?clickSource=searchBtn
- Ghiglione, F. (2021). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *CADM*, 89. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5116/511666548008/511666548008.pdf>
- glassdoor.com.ar*. (2021 de Octubre de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/jefe-de-ventas-sueldo-SRCH_KO0,14.htm?clickSource=searchBtn
- Guzman, J. I. (2012). CUADRO DE MANDO INTEGRAL: "Aplicacion a una empresa productora de agroquímicos". *OIKONOS*.
- IAEF. (20 de OCTUBRE de 2021). *iaef.org.ar*. Obtenido de https://iaef.org.ar/capacitacion.php?id_capacitacion=550
- IAEF. (2021). *iaef.org.ar*. Obtenido de <https://iaef.org.ar/nosotros.php>
- INDEC. (19 de Octubre de 2021). *indec.gob.ar*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. (Septiembre de 2021). Recuperado el Septiembre de 2021, de <https://www.indec.gob.ar/>
- Kaplan , R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro Integral de Mando (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestion 2000.
- La Rural Buenos Aires. (2017). *larural.com.ar*. Obtenido de <http://www.larural.com.ar/Lista%20de%20Precios%20-%20Servicios%20Feriales%202017%20ORGANIZADOR.pdf>
- López, J. F. (3 de mayo de 2018). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/fintech.html>
- Ministerio de Hacienda. (2019). *Estrategia Nacional de Inclusion Financiera*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-nacional-inclusion-financiera.pdf>

- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, G. (10 de marzo de 2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 511-520. Obtenido de <file:///C:/Users/u149855/Downloads/Dialnet-ConsideracionesActualesSobreGestionEmpresarial-5802891.pdf>
- Organizacion Internacional del Trabajo. (2019). *ilo.org*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_684183.pdf
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: creacion y mantenimiento de un rendimiento superior*. Moreno: CECSA.
- Red ISPA. (Junio de 2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_red_ispa_v12.pdf
- Tarjeta Naranja. (2019). Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- TARJETA NARANJA S.A. (2020). *assets.ctfassets.net*. Obtenido de https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkGbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN_EEFF___IA___ICF_31.12.2020.pdf
- TARJETA NARANJA S.A. (2021). https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5FI8F8isalG3prnFYsDMWE/cac2da2e827836c80da77fe8e767c4ed/TN_-_EEFF_31.03.2021_Def___ICF___IR.pdf
- Telam. (15 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202103/547535-comenzaron-las-primeras-pruebas-de-la-tecnologia-5g-en-la-argentina.html>
- TELAM. (16 de Septiembre de 2021). *telam.com.ar*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202109/568754-presupuesto-2022.html>
- Vega Falcon, V. C. (2015). *El cuadro de mando integral percibido a través de casos reales*. Matanzas, Cuba: Mendieta.
- www.glassdoor.com.ar*. (18 de Octubre de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/especialista-en-marketing-sueldo-SRCH_KO0,25.htm

Anexos

Anexo 1: Costos asociados a planes específicos

Sueldos Entrevistas

¿Cuánto gana un Especialista En Marketing?

Actualizado el 18 de oct. de 2021

Confianza muy alta

\$148 K /mes

Sueldo base promedio

8 sueldos

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos



No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

El sueldo promedio nacional para el puesto de Especialista En Marketing es \$ 148.216 por mes en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Especialista En Marketing en tu área. Las estimaciones de sueldos se basan en 8 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Especialista En Marketing.

Ilustración 10: Sueldo Promedio Especialista en Marketing - Fuente (www.glassdoor.com.ar, 2021)

Sueldos para Jefe De Ventas en República Argentina

Actualizado el 18 de oct. de 2021

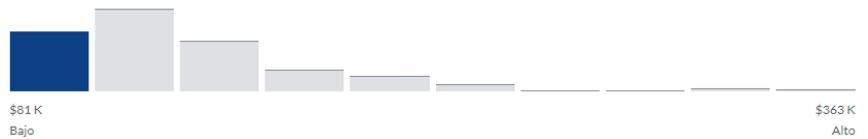
Alertas de empleos

Confianza muy alta

\$171 K /mes

Sueldo base promedio

246 sueldos



No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

¿Cuánto gana un Jefe De Ventas?

El sueldo promedio nacional para el puesto de Jefe De Ventas es \$ 170.622 por mes en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Jefe De Ventas en tu área. Las estimaciones de sueldos se basan en 246 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Jefe De Ventas.

Ilustración 11: Sueldo promedio de Especialista en Ventas – Fuente (glassdoor.com.ar, 2021)

Sueldos para Finance Manager en República Argentina

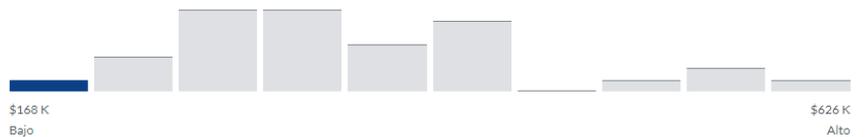
Actualizado el 4 de oct. de 2021

Confianza muy alta

\$279 K /mes

Sueldo base promedio

27 sueldos



No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

¿Cuánto gana un Finance Manager?

El sueldo promedio nacional para el puesto de Finance Manager es \$ 278.736 por mes en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Finance Manager en tu área. Las estimaciones de sueldos se basan en 27 sueldos enviados anónimamente a Glassdoor por empleados con el cargo de Finance Manager.

Ilustración 12: Sueldo Promedio de Finance Manager - Fuente (gassdoor.com.ar, 2021)

COSTOS DE ALQUILER:

- Alquiler por día \$ 15.690 + IVA
- Alquiler por 2 días \$ 20.832 + IVA
- Alquiler de 3 a 7 días \$ 31.379 + IVA
- Alquiler por 20 días \$ 92.927 + IVA

Ilustración 13: Costo de Alquiler para eventos - Fuente (La Rural Buenos Aires, 2017)

The screenshot shows the IAEF website header with navigation links: NOSOTROS, ACTIVIDADES, PUBLICACIONES, CERTIFICACIONES, SPONSORS, CONTACTO. The main content area features a course titled "INDICADORES FINANCIEROS PARA NO ESPECIALISTAS". The course details are: Cuándo: 24 y 25 de Noviembre, de 9 a 13 hs. Carga Horaria: 6 hs. MODALIDAD: MODALIDAD ONLINE (VIA ZOOM) - BUENOS AIRES. Below this, a dark grey box labeled "ARANCEL" lists the fees: \$ 6000 SOCIOS and \$ 7000 NO SOCIOS.

Ilustración 14: Cursos IAEF - Fuente: (IAEF, 2021)

CALENDARIO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIONES

Anexo 2: Evolución de la Inflación en Argentina

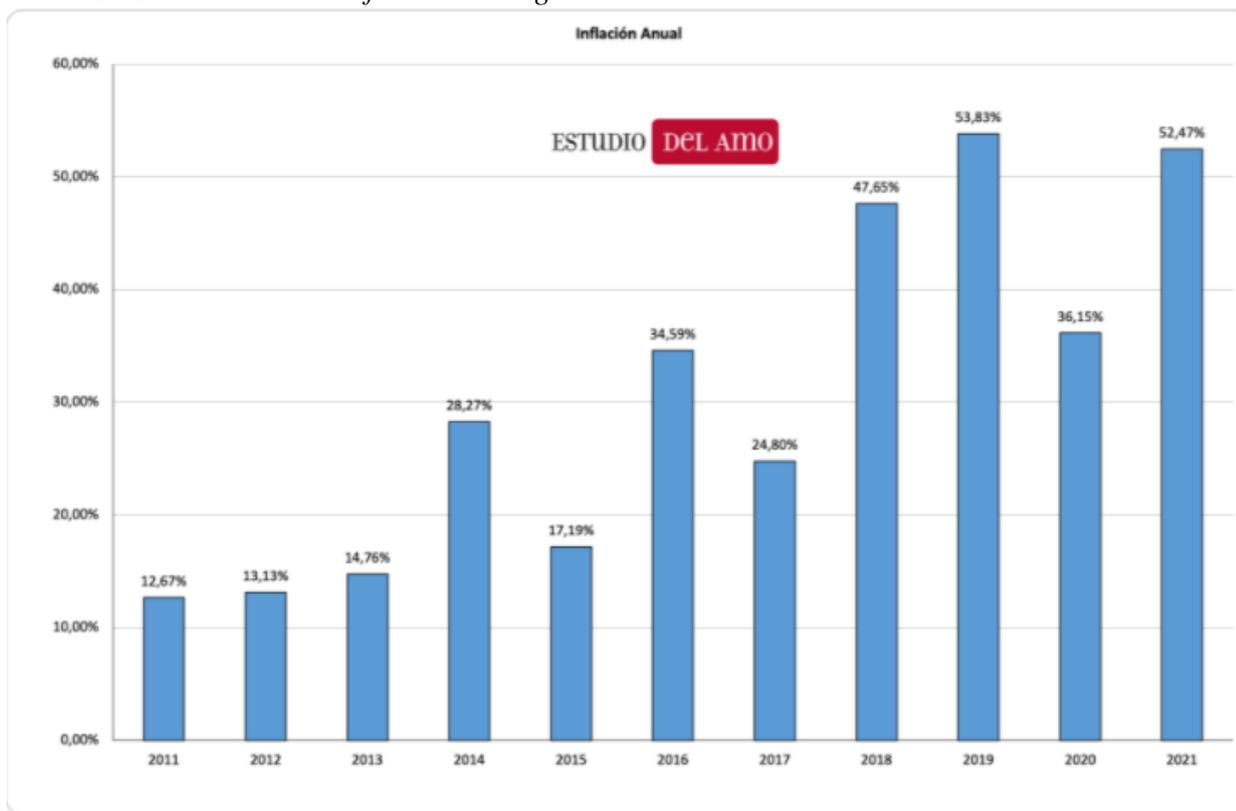


Ilustración 15: Evolución de la Inflación en Argentina - Fuente (INDEC, 2021)

Anexo 3: Presupuesto, Flujo de Caja y Análisis VAN / TIR / ROI

Presupuesto 2021-2024.				
Plan de Acción	2021	2022	2023	2024
Especialista Marketing	\$ 150.000,00	\$ 2.574.000,00	\$ 3.500.640,00	\$ 4.550.832,00
Especialista Ventas Digitales	\$ 150.000,00	\$ 2.574.000,00	\$ 3.500.640,00	\$ 4.550.832,00
Finance Manager	\$ 250.000,00	\$ 4.290.000,00	\$ 5.834.400,00	\$ 7.584.720,00
Alquiler promedio		\$ 2.137.938,07	\$ 2.907.595,78	\$ 3.779.874,51
Contratación externa de empresa especializada en el rubro	\$ -	\$ 35.750.000,00	\$ 48.620.000,00	\$ 63.206.000,00
Capacitación Externa IAEF	\$ 35.000,00	\$ 300.300,00	\$ 47.600,00	
Premios, Bonificaciones, Incentivos y Sorteos		\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
Total	\$ 585.000,00	\$ 62.626.238,07	\$ 79.410.875,78	\$ 98.672.258,51

Ilustración 16: Presupuesto Planes Específicos - Fuente: elaboración propia

Inflación Proyectada	%	Coficiente
Inflación 2022	43,00%	1,43
Inflación 2023	36,00%	1,36
Inflación 2024	30,00%	1,30

Ilustración 17: Inflación Proyectada - Fuente: (BCRA, 2021)

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "TARJETA NARANJA"				
	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Ingresos por servicios	\$ 32.823.162	\$ 73.221.909	\$ 155.347.603	\$ 315.044.938
Ingresos por financiaci3n	\$ 51.335.304	\$ 95.432.330	\$ 168.724.359	\$ 285.144.166
Ingresos Netos por Inversiones Transitorias	\$ 410.741	\$ 916.282	\$ 1.943.984	\$ 3.942.399
Plan de acci3n	\$ 31.976.469	\$ 65.607.166	\$ 129.068.702	\$ 244.642.679
TOTAL DE INGRESOS	\$ 116.545.675	\$ 235.177.687	\$ 455.084.648	\$ 848.774.182
EGRESOS				
Egresos por servicios	\$ 5.336.229	\$ 7.783.423	\$ 10.797.165	\$ 14.317.041
Egresos por financiaci3n	\$ 11.497.569	\$ 16.770.355	\$ 23.263.836	\$ 30.847.847
Cargos por incobrabilidad	\$ 7.222.436	\$ 10.534.644	\$ 14.613.659	\$ 19.377.712
Egresos operativos	\$ 34.680.757	\$ 40.468.282	\$ 44.910.080	\$ 47.640.613
Plan de acci3n	\$ 585.000	\$ 62.626.238	\$ 79.410.876	\$ 98.672.259
TOTAL DE EGRESOS	\$ 59.321.991	\$ 138.182.943	\$ 172.995.616	\$ 210.855.471
UTILIDAD BRUTA	\$ 57.223.685	\$ 96.994.745	\$ 282.089.032	\$ 637.918.712
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 20.028.290	\$ 35.098.634	\$ 98.731.161	\$ 223.271.549
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCI3N	\$ 37.195.395	\$ 61.896.110	\$ 183.357.871	\$ 414.647.163

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 25% para 2023
Planes espec3ficos:
I - Aumentar los Ingresos Netos por Servicios ↑ 20%
II - Incrementar las cuentas/usuarios habilitados ↑ 35%
III - Aumentar los resultados netos por inversiones transitorias ↑ 30%
IV - Aumentar pagos de resúmenes por medios digitales para ↑25%

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos ser3 proporcional a la cantidad de años.
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflaci3n de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
3. Se toma como referencia los estados intermedios financieros del primer trimestre del a3o 2021 multiplicando por 4
4. Para el calculo del ROE 2021 se toma la proyeccion del a3o 2020 respecto al comparativo entre trimestres

Premisas de Planes de Acci3n
1. El aumento originado en la cantidad de cuentas activas y nuevas se pondera en un incremento final en todos los egresos del 2%
2. El aumento en cuentas (altas y activaciones) representa un volumen de ingresos por servicios y financieros del 30% anual.
3. El aumento en los pagos de resúmenes genera una reduccion en los egresos operativos del 25% anual y un incremento del 20% de los ingresos por inversiones transitorias

Inversi3n a realizar	-241.294.372	VAN	\$ 2.075.429,33	Rentabilidad 2023	40,29%
Flujo del per3odo 1	37.195.395	TIR	39%	Rentabilidad 2021	14,00%
Flujo del per3odo 2	63.046.584	ROI		Diferencia	26,29%
Flujo del per3odo 3	183.357.871	Ingresos	\$ 471.295.016,01		
Flujo del per3odo 4	414.647.163	Inversion	\$ 241.294.372,35		
		ROI	95%		

Ilustraci3n 18: Flujo de Caja - Fuente: (TARJETA NARANJA S.A., 2021)

Anexo 4: Flujo de Caja 2022 abierto por mes Año 2022

	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22
INGRESOS												
Resultado mes anterior		-\$ 25.126.132,87	-\$ 14.552.315,73	-\$ 3.287.067,18	\$ 4.002.811,88	\$ 11.325.223,44	\$ 18.337.170,56	\$ 25.659.582,12	\$ 32.949.461,18	\$ 40.271.872,74	\$ 47.561.751,80	\$ 54.884.163,36
Ingresos por servicios	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77	\$ 6.101.825,77
Ingresos por financiaci3n	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13	\$ 7.952.694,13
Ingresos Netos por Inversiones Transitorias	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83	\$ 76.356,83
Plan de acci3n	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86	\$ 5.467.263,86
TOTAL DE INGRESOS	\$ 19.598.140,59	-\$ 5.527.992,28	\$ 5.045.824,86	\$ 16.311.073,41	\$ 23.600.952,47	\$ 30.923.364,04	\$ 37.935.311,15	\$ 45.257.722,71	\$ 52.547.601,77	\$ 59.870.013,33	\$ 67.159.892,39	\$ 74.482.303,95
EGRESOS												
Egresos por servicios	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61	\$ 648.618,61
Egresos por financiaci3n	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57	\$ 1.397.529,57
Cargos por incobrabilidad	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04	\$ 877.887,04
Egresos operativos	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82	\$ 3.372.356,82
Plan de acci3n	\$ 38.427.881,42	\$ 2.727.931,42	\$ 2.036.500,00	\$ 2.086.550,00	\$ 2.036.500,00	\$ 2.514.137,61	\$ 2.036.500,00	\$ 2.086.550,00	\$ 2.036.500,00	\$ 2.086.550,00	\$ 2.036.500,00	\$ 2.514.137,61
TOTAL DE EGRESOS	\$ 44.724.273,46	\$ 9.024.323,46	\$ 8.332.892,04	\$ 8.382.942,04	\$ 8.332.892,04	\$ 8.810.529,65	\$ 8.332.892,04	\$ 8.382.942,04	\$ 8.332.892,04	\$ 8.382.942,04	\$ 8.332.892,04	\$ 8.810.529,65
UTILIDAD BRUTA	-\$ 25.126.132,87	-\$ 14.552.315,73	-\$ 3.287.067,18	\$ 7.928.131,38	\$ 15.268.060,44	\$ 22.112.834,39	\$ 29.602.419,11	\$ 36.874.780,67	\$ 44.214.709,73	\$ 51.487.071,29	\$ 58.827.000,35	\$ 65.671.774,30
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.925.319,49	\$ 3.942.836,99	\$ 3.775.663,83	\$ 3.942.836,99	\$ 3.925.319,49	\$ 3.942.836,99	\$ 3.925.319,49	\$ 3.942.836,99	\$ 3.775.663,83
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCI3N	-\$ 25.126.132,87	-\$ 14.552.315,73	-\$ 3.287.067,18	\$ 4.002.811,88	\$ 11.325.223,44	\$ 18.337.170,56	\$ 25.659.582,12	\$ 32.949.461,18	\$ 40.271.872,74	\$ 47.561.751,80	\$ 54.884.163,36	\$ 61.896.110,47

Ilustraci3n 19: Flujo de Caja abierto por mes - Fuente: (TARIETA NARANJA S.A., 2021)

Anexo 5: Diagrama de Gantt

DIAGRAMA DE GANTT TARJETA NARANJA ↑ 15 % ROE					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	4	5	6		
A. DEFINICION DE EQUIPOS DE TRABAJO																										
A.1 EQUIPO DE TRABAJO PE I	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	2	█	█																				
A.2 EQUIPO DE TRABAJO PE II	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	2	█	█																				
A.3 EQUIPO DE TRABAJO PE III	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	2	█	█																				
B. PLAN ESPECIFICO I -INGRESOS POR SERVICIOS-																										
B.1 RELEVAMIENTO DE PRECIOS DEL MERCADO	CANALES ASISTIDOS	1/1/2022	31/1/2022	1			█																			
B.2 CONTRATACION DE ESPECIALISTA EN MARKETING	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	3	█	█	█																			
B.3 PLANIFICACION DE VENTAS	CANALES ASISTIDOS	1/1/2022	28/2/2022	2			█	█																		
B.4 IMPLEMENTACION DE PLANES DE VENTA	CANALES ASISTIDOS	1/2/2022	31/12/2022	18			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
B.5 PLANIFICACION DE PROMOCIONES ESPECIALES	TRIBU MARKETING	1/2/2022	31/3/2022	2			█	█																		
B.6 IMPLEMENTACION PROMOCIONES ESPECIALES	TRIBU MARKETING	1/4/2022	31/12/2022	16			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
B.7 MEDICION DE RESULTADOS Y ACCIONES CORRECTIVAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2022	31/1/2023	3														█	█	█						
C. PLAN ESPECIFICO II -INCREMENTO DE CUENTAS-																										
C.1 BUSQUEDA DE ESPECIALISTA EN ALTAS DIGITALES	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/1/2022	2	█	█																				
C.2 ESTABLECER LAS POLITICAS DE ALTA DE CLIENTES	TRIBU CLIENTES	1/1/2022	28/2/2022	2			█	█																		
C.3 ESTABLECER LAS POLITICAS DE RETENCION DE CLIENTES	TRIBU CLIENTES	1/1/2022	28/2/2022	2			█	█																		
C.4 DESARROLLO DE OFERTAS PERSONALIZADAS A CLIENTES TOP	TRIBU MARKETING	1/3/2022	30/4/2022	2					█	█																
C.5. IMPLEMENTARDE PLAN DE VENTAS/CAPTACION DE CLIENTES	TRIBU CANALES ASISTIDOS	1/4/2022	31/12/2022	9					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
C.6 PLAN DE PARTICIPACION EN ESPECTACULOS PUBLICOS	TRIBU CANALES ASISTIDOS	1/11/2021	31/12/2021	2	█	█																				
C.7 CONTRATACION DE EMPRESA PARA ARMADO DE STAND	DIRECCION COMERCIAL	1/12/2021	31/1/2022	2			█	█																		
C.8 IMPLEMENTACION DE PLAN PARTICIPACION EN FESTIVALES	DIRECCION COMERCIAL	1/1/2022	28/2/2023	18			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
C.9 MEDICION DE RESULTADOS Y ACCIONES CORRECTIVAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2022	31/1/2023	2														█	█	█						
D. PLAN ESPECIFICO VI -PAGOS DIGITALES-																										
D.1 PROCESOS INTERNOS PARA PROMOS DE PAGOS DIGITALES	TRIBU SERVICING	1/11/2021	31/12/2021	2	█	█																				
D.2 ARMAR ESQUEMA DE PROMOCIONES	RECURSOS HUMANOS	1/12/2021	31/1/2022	2			█	█																		
D.3 IMPLEMENTACION DE PLAN DE PROMOCIONES	DIRECCION GENERAL	1/1/2022	31/7/2023	1			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
D.4 MEDICION DE RESULTADOS Y ACCIONES CORRECTIVAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2022	31/1/2023	3														█	█	█						
E. PLAN ESPECIFICO III -FORMACION TRIBU FINANZAS-																										
E.1 BUSQUEDA DE ESPECIALISTA EN FINANZAS	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/12/2021	2	█	█																				
E.2 BUSQUEDA INTERNA PARA EL ARMADO DE TRIBU FINANZAS	RECURSOS HUMANOS	1/11/2021	31/10/2022	2			█	█																		
E.3 DEFINICION DEL ALCANCE DE LA TRIBU FINANZAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2021	31/12/2012	1	█	█																				
E.4 CAPACITACION DE PERSONAL	RECURSOS HUMANOS	1/2/2022	31/7/2023	18			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
E.5 DEFINICION DE PERFIL INVERSOR DE LA EMPRESA	DIRECCION GENERAL	1/1/2022	31/1/2022	1			█																			
E.6 IMPLEMENTACION DEL PLAN DE INVERSION	TRIBU FINANZAS	1/1/2022	31/7/2023	18			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
E.7 MEDICION DE RESULTADOS Y ACCIONES CORRECTIVAS	DIRECCION GENERAL	1/12/2022	31/1/2023	3														█	█	█						

Ilustración 20: Diagrama de Gantt - Fuente: elaboración propia

