

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público
Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso

**Título: Propuesta de implementación de un sistema de costeo para
Tarjeta Naranja**

Autor: Menéndez, Juan Ignacio.

DNI: 26.556.686

Legajo: VCPB17076.

Director de TFG: González Torres, Alfredo.

Ciudad de Autónoma de Buenos Aires, Argentina

2021

Resumen

En el presente trabajo se analizó la estructura de costos de la empresa Tarjeta Naranja, y se buscó basado en antecedentes y teorías vigentes, brindar una solución que mediante el análisis y control de los costos, le permita contar con información oportuna y suficiente para la planeación y control de las actividades.

El análisis sobre la organización permitió detectar como principal debilidad un deficiente sistema de costos, que no brinda la información necesaria para la toma de decisiones y el control de sus actividades.

Con el diagnóstico alcanzado, se procedió la búsqueda de antecedentes relevantes en la materia, para luego investigar la bibliografía existente sobre la temática, para fundar una posición y proponer el sistema de costeo que mejor se adapte a la organización.

Como conclusión, luego de haber trabajado sobre el cambio del sistema de costeo, a un costeo estándar, la organización está en condiciones de disponer de la información necesaria, en tiempo y forma, y a costos razonables, para poder mejorar su eficiencia, agregar valor al cliente, y dirigir sus planes de acción al logro de sus objetivos.

Palabras clave: Sistema de costos, costos estándar, eficiencia, rentabilidad

Abstract

In the present work, the cost structure of the Tarjeta Naranja company was analyzed, and based on current antecedents and theories, it was sought to provide a solution that, through the analysis and control of costs, allows it to have timely and sufficient information for planning. and control of activities.

The analysis of the organization made it possible to detect a deficient cost system as its main weakness, which does not provide the necessary information for decision-making and control of its activities.

With the diagnosis reached, we proceeded to search for relevant background on the subject, to then investigate the existing bibliography on the subject, to find a position and propose the Costing system that best suits the organization.

In conclusion, after having worked on changing the costing system to a standard costing, the organization is in a position to have the necessary information, in a timely manner, and at reasonable costs, in order to improve its efficiency, add value to the client, and direct their action plans to the achievement of their objectives.

Keywords: Costsystem, standard costs, efficiency, profitability

Índice

Introducción	1
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Análisis de situación	4
Descripción de la situación	4
Análisis de contexto – PESTEL.....	6
Diagnostico organizacional - FODA.....	10
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	13
Marco Teórico	14
Diagnostico y Discusión	17
Declaración del problema	17
Justificación del problema	17
Conclusión diagnóstica	18
Plan de Implementación	19
Objetivos	19
Alcance	19
Recursos involucrados	19
Acciones específicas	20
Marco de tiempo	22
Evaluación de la propuesta	22
Conclusiones y Recomendaciones	25
Conclusiones.....	25
Recomendaciones	25
Bibliografía	27

Introducción

En la actualidad las organizaciones se desarrollan en un entorno altamente competitivo y en constante cambio, producto de los cambios tecnológicos y las demandas de clientes cada vez más informados. En la búsqueda de un mejor desempeño, cada vez adquiere mayor importancia la contabilidad de costos, por la relevancia de la información que surge de ella.

El sistema de costos debe alimentar a los sistemas de control de gestión, y consecuentemente, permitir a sus diferentes usuarios internos beneficiarse de la información oportuna, pertinente y comparable, a fin de que estos puedan traducir las estrategias diseñadas para el cumplimiento de sus objetivos.

Por esta razón, cada vez es más necesario tomar decisiones administrativas inteligentes, asociadas a la planificación y control de sistemas administrativos y contables, que permitan acumular los datos de manera adecuada para la toma de decisiones.

De la información que ofrecen los sistemas de costos, la gerencia podrá conocer los servicios que son más rentables, y contará con una herramienta que le permita planificar una oferta de servicios orientada a maximizar los beneficios para la organización. A través de la contabilidad de costos la gerencia contará con información de los precios de compra y las unidades utilizadas.

El presente reporte de caso aborda el estudio y desarrollo de un sistema de costos para la empresa Tarjeta Naranja, para el año 2021. Se pretende mejorar la estructura de costos, brindando información detallada sobre su origen y aplicación. Al realizar el presente trabajo se tuvo que analizar la actividad comercial, la estructura organizacional, y las fuentes de información, estados contables y plan de cuentas, para poder realizar una recategorización que permita una correcta asignación de partidas, para la toma de decisiones acordes a la realidad económica de los servicios que brinda la compañía, y de esta forma poder lograr una reducción en los costos y mejorar el valor para el cliente.

Tarjeta Naranja es una empresa que brinda servicios financieros. Fundada en Córdoba en 1985, en la actualidad es la empresa líder del sector con 3.282.452 cuentas habilitadas. Cuenta con presencia a nivel nacional, 238 sucursales en todo el país. Adicionalmente a sus sucursales cuenta con canales de atención disponibles las 24hs, a través de líneas directas, un portal web y presencia en redes sociales.

La empresa pone en el centro a sus clientes, buscando estar cerca y dándole un lugar central al momento de definir sus políticas. Cuenta con dos tipos de cliente, los comercios

amigos y los usuarios de tarjetas. A su vez es una empresa que busca atrapar el talento de personal clave, para poder crecer y mantener su liderazgo en el mercado. Muestra una estructura organizacional moderna, apoyada en la tecnología y su capital humano, hace foco en la gente y en el ambiente laboral. Todos los factores mencionados demuestran la importancia de ofrecerle a la dirección datos de calidad para poder tomar decisiones estratégicas en beneficio de reforzar todas las políticas de la compañía.

Se detectó que el sistemas de costos de la organización, tiene ciertas limitaciones, generando distorsiones en su asignación. En el presente trabajo se buscó desarrollar una herramienta útil para el análisis del consumo de recursos, la estimación de los gastos esperados, y el análisis de sus variaciones, siendo estos factores relevantes para el desarrollo y resultado de la gestión empresarial.

En cuanto a antecedentes se puede citar el trabajo de Osorio Agudelo, Agudelo Hernández, & Alzate Castro (2015) hacen una interesante presentación de cómo adecuar la presentación del método de costeo estándar a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o IFRS (por sus siglas en inglés). Presentando a su vez un enfoque interesante que presenta la discusión académica entre distintos autores, una corriente que sostiene que en el contexto de competencia actual en el mundo, el método estándar no es útil y sugieren que debería dejar de utilizarse para migrar a un modelo de costos basado en actividades, y otra que presenta datos que demuestran que el método estándar es el más utilizado en la actualidad, mostrando plena vigencia. El trabajo muestra la estructura de costos estándar, y los cambios que deben realizarse para pasar de la estructura clásica, a una alineada con las IFRS, costos de adquisición, costos de transformación y otros costos necesarios, teniendo en cuenta la medición de costos inventariables y no inventariables a los productos o servicios.

Este antecedente nos resulta pertinente ya que aún se discute, en el ámbito académico, sobre el método que resulta más conveniente, desde el presente trabajo se adhiere a la posición respecto a la utilidad de un sistema de costos estándar, por los recursos que requiere para su implantación, y la practicidad de su aplicación. Considerando que es el mejor sistema, por la ventaja que permite de no tener que mirar cada uno de los costos que se generan, con el consiguiente consumo de recursos. Permitiendo mediante una correcta planificación, fijar parámetros, y luego estimar las variaciones, analizando las mismas, y sirviendo de parámetro para trabajar en la mejora continua.

Otro antecedente interesante es la publicación de De La Cruz & Coronado Tarrillo (2015), donde en el marco de la aplicación del sistema de costos estándar, ofrecen una visión

sobre la vigencia y la utilidad del mismo. Este trabajo buscó ofrecer una herramienta a la organización que le ofreciera información para su sistema de control de gestión y control, como mecanismo para mejorar su gestión, ofreciendo a la gerencia información optima, para lograr una ventaja competitiva, mediante un conocimiento oportuno y real del costo de brindar sus servicios. Presentando el costeo estándar como una propuesta superadora sobre aquellos que aplican costeo tradicional. Destacando que además de funcionar como complemento de otros sistemas de gestión, sirve para la realización de presupuestos. La correcta aplicación del sistema le permite a la empresa mantener su liderazgo en costos y a la vez satisfacer las exigencias en calidad y servicios.

En la actualidad la planificación estratégica, la confección de presupuestos, la elaboración de modelos de decisión, la fijación de precios y el análisis financiero, son actividades de la alta gerencia, que se basan y apoyan en la contabilidad de costos. De allí la relevancia de una buena gestión de costos en el proceso de toma de decisiones.

Objetivo general

Optimizar la estructura de costos a través del diseño de un sistema de costeo en la empresa Tarjeta Naranja SA, para el año 2021. Para su mejora en la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Planificar la implementación del sistema de costos propuesto.
- Realizar una propuesta de implementación de un sistema de costos estándar.
- Proponer herramientas para medir resultados.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Tarjeta Naranja es una empresa de la industria financiera que nace en la provincia de Córdoba en 1985, nació con un criterio de tarjeta local, pero movilizada por el impulso emprendedor de sus fundadores se transformó y expandió, convirtiéndose en la principal emisora de tarjetas de crédito nacional. Hoy tiene presencia en todas las provincias del país, y cuenta con 238 sucursales, canales de atención online, líneas directas 24hs, y presencia en redes sociales, para estar cerca de sus clientes.

Líder de su segmento, al 31 de diciembre de 2020 con 3.282.452 cuentas habilitadas, y sumando todas las marcas administradas, el total de tarjetas habilitadas era de 8.613.352 incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express.

En el año 2020 en el marco de la evolución digital, Tarjeta Naranja implementó un nuevo diseño organizacional, donde los equipos multidisciplinarios se organizan en tribus, COE's (centros de excelencia) y squads, con el objetivo de crear nuevas experiencias y simplificarle la vida a los clientes, quienes son el centro de esta nueva estructura organizacional.

Durante el 2020 se llevaron a cabo 159.089.758 de transacciones entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros.

Los mandatos institucionales son clave a la hora de comprender el rumbo y consolidación de la organización, ya que todos los esfuerzos de la Dirección están puestos en que cada miembro de la organización y de la comunidad en general perciban los valores, ética, y cultura de Naranja.

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

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

Propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”.

Valores:

- ✓ Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en sus puestos de trabajo”.
- ✓ Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”.
- ✓ Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”.
- ✓ Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación”.

El camino que hizo la compañía para llegar a la actualidad con un sólido desarrollo y siendo líder de la industria, cuenta un desarrollo organizacional que comienza en Córdoba, en 1969 en la tienda de deportes Salto 96, cuando comenzaron a brindar tarjetas de identificación a sus clientes, que financiaban sus compras en cuenta corriente, en 1985 se lanza Tarjeta Naranja con una red de comercios adheridos que lo incorporan como medio de pago, en 1995 el Banco Galicia ingresa como accionista, permitiendo la expansión a todo el territorio nacional, ampliando la oferta de planes y beneficios para los clientes, entre 1998 y 2005 se concretaron alianzas con Visa, y luego con MasterCard y American Express, y se convierte en tarjeta internacional, en 2017 se produce el cambio de imagen, pasando a ser simplemente Naranja, apuntando a expandir el portfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital, y en 2019 se logró la consolidación del negocio digital, con una dirigencia comprometida con la sustentabilidad económica, ambiental y social, se lanzaron las sucursales del futuro, nuevo modelo de atención al cliente donde se combina la interacción digital y personal en un ambiente innovador, y se lanzó Naranja X, una fintech que permite consolidar dar un salto al futuro de los nuevos negocios digitales.

Para Tarjeta Naranja es importante la forma en que se relaciona con el medio, por eso a la hora de elegir sus proveedores, busca compartir sus convicciones, y su ética, con el objeto de potenciar juntos la sustentabilidad, en todos los convenios que firman existen cláusulas enfocadas en aspectos sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos. Para poder ser proveedores deberán cumplir una serie de requisitos impositivos,

de facturación, y bancarios. En la gestión de proveedores en Tarjeta Naranja se prioriza a la industria nacional, y se apoya el desarrollo de pymes, con más de 4.250 proveedores distribuidos en todo el país

La organización se mantiene en constante evolución para poder cumplir las metas que se plantea, y durante el 2020, en línea con su Misión, se declaró una compañía de tecnología y sus activos digitales se consolidan como protagonistas principales del crecimiento actual y futuro de sus negocios. Así comenzó a construir una única marca a la altura del ecosistema de productos y servicios financieros, con el objetivo de convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida de los argentinos.

Naranja seguirá buscando mantenerse como empresa líder en la emisión de tarjetas de crédito a nivel nacional. Manteniendo su objetivo constante de ampliar la oferta de productos y servicios basados en tecnología, mejorar la experiencia de sus clientes y la eficacia de sus costos. Seguirá extendiendo sus “Sucursales del Futuro”, donde se aplica un nuevo modelo de atención, armonizando la integración digital y personal en un ambiente innovador, ofreciendo una asistencia persona a persona basada en la tecnología. Lanzando el programa de fidelización Quiero! a todos los clientes Naranja, y lanzará una nueva propuesta vinculada al turismo y en colaboración con despegar.com.

Análisis de contexto – PESTEL

El análisis PESTEL se utiliza para realizar una evaluación de factores externos presentes en el mercado, y sus capacidades para condicionar la estrategia organizacional. Aporta información clave acerca del entorno, facilita la evaluación de riesgos, genera información sobre cambios y tendencias del sector. Es importante entender este análisis como una matriz dinámica de datos que evolucionan.

Factores Políticos

El año 2021 hay elecciones de medio término en que se renuevan bancas de las cámaras de senadores y diputados, pudiendo modificarse las posibilidades de formar quórum de gobierno u oposición. Esto podría afectar la agenda legislativa y las políticas de gobierno, que tienden a cambiar de acuerdo con la fuerza que gobierna, careciendo de políticas de estado a largo plazo.

También es un año marcado por la continuidad de la pandemia del Covid-19, con aperturas y cierres de distintas actividades según el estadio epidemiológico, lo que dificulta la previsibilidad en materia de regulaciones y proyecciones económicas.

La situación descrita presenta un marco de incertidumbre, aunque se espera que haya medidas tendientes a incentivar el consumo, y es posible que haya políticas de estado que acompañen la financiación con tasas subsidiadas, lo que podría representar un beneficio para las organizaciones de crédito. Ya en el año 2020, hubo medidas tendientes a impulsar el consumo con tarjetas de crédito, lo que ayudó a impulsar el uso de los productos de las entidades emisoras.

Factores Económicos

El sistema financiero Argentino muestra indicadores de alta solidez. La morosidad no aumentó significativamente, y la tasa de endeudamiento de las familias argentinas es de las más bajas del mundo, como porcentaje del PBI, nuestro país tiene un 45,5% menos que el endeudamiento promedio de los países de la región.

Según un relevamiento de expectativas de mercado, realizado por el Banco Central en el mes de noviembre, se espera una inflación del 50% para 2021. Mientras que el IPC para el verano fue de promedio de 4%. Para los analistas se espera un rebote de la economía de 4.8% para 2021 y 2,5% para 2022.

Existen pendientes acuerdos de renegociación de deuda con el Club de Paris y con el FMI, de acuerdo como se resuelvan estos acuerdos, el país podrá volver acceder al crédito internacional, o entrara en default, con las consecuencias que esto trae a la nación y los privados a la hora de conseguir financiación y el costo de la misma.

Según el BCRA la infraestructura física del sistema financiero aumento su volumen, con un aumento en sus puntos de acceso (PDA) a servicios financieros en un 22% (29.228 puntos en términos absolutos) Los cajeros automáticos fueron los que más contribuyeron en el crecimiento de PDA, con un incremento del 29%. (2019)

En cuanto al acceso al sistema financiero, el 51% de la población adulta tuvo acceso al sistema financiero en marzo del 2019. El principal instrumento de financiación utilizado, fueron las tarjetas de crédito. Las operaciones por medios electrónicos de pago realizadas por personas humanas, contemplando la sumatoria del uso de tarjetas de débito, tarjetas de crédito, transferencias y tarjetas prepagas, totalizaron 5,3 operaciones por adulto (promedio mensual), medido durante el primer trimestre del 2019.

Las condiciones de bajo endeudamiento de la población en general implican una oportunidad para el sistema financiero en su conjunto. El incremento en el acceso al sistema financiero, indica un mercado objetivo más amplio, al cual ofrecerle productos y servicios de

la organización, que además utiliza herramientas de calificación para incorporar a clientes que no poseen antecedentes en el sistema financiero.

El mayor uso de tarjetas de crédito es una oportunidad para la organización, y el desarrollo de mayor infraestructura financiera, y la instalación de cajeros automáticos implica oportunidad de acercar a los usuarios servicios de adelantos en efectivo.

Las políticas de la organización en cuanto a las políticas de gestión de cobranzas y mora temprana, siguen siendo muy efectivas, mejorando los niveles de morosidad, gracias al seguimiento de la cartera de clientes, para evitar que crezca el riesgo asociado al contexto.

Factores Sociales

El nivel de pobreza llegó en el segundo semestre del 2020 al 42% de los habitantes, afectando a 19,4 millones de personas (Indec, 2021)

En el cuarto trimestre del 2020, la tasa de actividad se ubicó en el 45%, la tasa de empleo en el 40,1% y la tasa de desempleo 11%. (Manzano & Duclós, 2020)

El BCRA desarrolla programas que buscan promover el desarrollo de habilidades financieras, estos programas en muchos casos comienzan desde la escuela, buscando lograr el correcto aprovechamiento de los distintos productos y servicios financieros que mejoran la calidad de vida de las personas, con programas como “Aprendiendo a Ahorrar” y “Habilidades Financieras para la Vida”. (BCRA, 2019)

Los programas de desarrollo de habilidades financieras, son una oportunidad, acercando a usuarios responsables a las entidades financieras, en el caso de Naranja, por ser líder en su segmento, es la que mayor beneficio obtiene.

En cuanto al incremento de la pobreza, y las tasas de actividad y empleo, la organización tiene que prestar especial atención, por la posibilidad de cambio de perfil de riesgo de los clientes de la compañía.

Respecto a los clientes de compañías financieras que posean un ingreso en blanco como trabajadores en relación de dependencia, y dados los factores legales que se explican más adelante, cuentan con cierta estabilidad laboral, lo que debería estar asociado a que el riesgo de la cartera activa sea moderado, en función del contexto actual

Factores Tecnológicos

La clave de las nuevas tecnologías es brindar altos estándares de calidad de servicio y garantizar la accesibilidad y seguridad de la información. Nuevas tendencias de seguridad, como la biometría, para acceder desde celulares, permite agregar más capas de seguridad y a

la vez simplifica el acceso de los usuarios, utilizando la voz, huella dactilar, o reconocimiento facial.

Existe un gran avance en cuanto a regulaciones y estándares internacionales en cuanto a seguridad y confidencialidad de la información, validación, prevención de fraude, y simplicidad en el acceso. Todos estos avances están íntimamente alineados con el desarrollo de hardware y software, blockchain, e inteligencia artificial para ciberseguridad son algunas de las tendencias para la estructura de las organizaciones.

Respecto al acceso a la tecnología de los usuarios, según un relevamiento realizado en el cuarto trimestre del 2019 el 82,9% de los hogares urbanos tenían acceso a conexión a Internet. El 79,9% de la población utiliza Internet. En el 60,9% de los hogares hay al menos una computadora. Mientras que el 41,4% de la población utiliza computadora. (Indec, 2021)

Los avances tecnológicos en cuanto a infraestructura de seguridad y prevención de ataques, le permiten a Naranja, contar con la seguridad y accesibilidad necesaria, para poder seguir brindando servicios de calidad, tanto a sus proveedores, empleados y clientes.

El acceso a internet disponible a la población, tanto desde *smartphones*, como desde computadoras, posibilita el crecimiento digital de Naranja, e impulsa la ampliación de la cartera de productos y servicios basados en tecnología que ofrece Naranja.

Factores Ecológicos y Ambientales

Argentina ratificó el Acuerdo de París en el año 2016, con el compromiso de reducir la emisión de gases de efecto invernadero y realizar acciones para mitigar el daño. En el marco de este acuerdo se espera que se siga legislando en ese sentido, por lo cual es importante que las organizaciones planifiquen con conciencia ambiental.

En línea con los acuerdos internacionales a los que suscribió la Argentina, y atendiendo los objetivos de Naranja, de ser una empresa querida y admirada, reconocida por sus accionistas, clientes, proveedores, y la sociedad en general, lleva adelante un plan de conocer su huella de carbono e iniciar acciones para poder neutralizarla. Y convertirse en una empresa verde que no genera impacto en el medio ambiente.

Factores Legales

Doble indemnización, impuesta en el DNU 34/2019, entro en vigencia el 13/12/2019 por un plazo de 180 días. Luego se extendió mediante sucesivos DNU, y actualmente seguirá vigente hasta diciembre de 2021.

Desde el 31/03/2020 comenzó la vigencia del DNU 329/2020 que ordena la

prohibición de despidos y suspensiones, por un plazo de 60 días, que luego se fue prorrogando hasta la actualidad, el actual decreto tiene vigencia hasta el 31 de mayo de 2020, pero la curva de contagios está creciendo y hay más restricciones a la circulación, por lo cual estas medidas deben ser tenidas en cuenta, ya que durante la pandemia, las medidas de gobierno fueron tendientes a restringir las libertades individuales, privando a las organizaciones de enfrentar las condiciones del entorno de la manera que les resulte más conveniente.

Estas regulaciones, orientadas a proteger el empleo formal, que comenzaron en diciembre de 2019 y siguen vigentes en la actualidad, dejan de manifiesto las limitaciones a las que se enfrenta una organización al decidir cómo organizar su plantilla de empleados, y claramente condiciona el ingreso de nuevas contrataciones. Al análisis de las regulaciones vigentes, hay que adicionarle una cuota de incertidumbre, asociada a cambios en las regulaciones.

Diagnostico organizacional - FODA

Fortalezas

- Buena reputación y servicio al cliente.
- El grado de integración tecnológico, todos los empleados pueden trabajar haciendo *home office*.
- El desarrollo de las sucursales del futuro, digitalizadas.
- Posibilidad de altas inmediatas de servicios.
- Sistemas de evaluación y calificación crediticia avanzados, que permite calificar con un score a usuarios que no poseen antecedentes de servicios financieros.
- Lanzamiento de la *fintech* Naranja X.
- Organización dinámica, que puede adaptarse a los cambios del entorno con rapidez.
- Variedad de productos y servicios.
- Programas de captación y retención del talento.
- Programa de mejora continua, que le permite innovar, y mejorar constantemente.

Oportunidades

- Se acelera el proceso de digitalización, que permite el acceso a los servicios digitales de Naranja.
- Incremento de las compras online, producto de los cuidados y restricciones impuestos por la pandemia representan la posibilidad de ofrecer servicios a nuevos usuarios.
- La implementación de planes de cuotas, ahora 12, ahora 18, y otros incentivos a utilizar tarjetas de crédito, con tasas subsidiadas por el estado, posibilita la generación de nuevo mercado de usuarios interesados en acceder a estos beneficios.

Debilidades

- La estructura de costos no cuenta con un sistema de apropiación adecuado.
- Los datos de medición de la experiencia del cliente, muestran que el nivel de satisfacción es bajo.
- Por las restricciones vigentes, el aforo de los locales se vio reducido, incrementando los costos de atención al cliente.

Amenazas

- Cambios en las regulaciones, justificados en la pandemia.
- El avance de nuevos medios de pago, productos sustitutos.
- El aumento del desempleo, cambia el nivel de riesgo.
- Pérdida de poder adquisitivo, paritarias por debajo de la inflación.
- Aparición de productos sustitutos basados en nuevas tecnologías.

Conclusiones sobre el análisis PESTEL, se observa que el año 2021 estará cargado de incertidumbres, a las cuestiones de contexto habituales, hay que sumarles las incertidumbres que trajo el contexto de covid-19, que presenta escenarios difíciles de predecir.

Igualmente permite realizar un análisis para tomar decisiones en el escenario actual. Las condiciones presentes tanto en el factor Ecológico, como Tecnológico, van alineadas con las políticas de Naranja, ya que la organización por un lado implementa la última tecnología para ofrecer servicios seguros y simples, alineada con las normas más exigentes de calidad y seguridad, y en cuanto a lo ecológico, viene realizando trabajos para medir la huella de

carbono, e implementando medidas para reducirla.

En cuanto al factor Económico, Social y Legal, es muy importante mirarlos en conjunto, si bien el factor Económico demuestra una baja tasa de endeudamiento, al mirar el comportamiento de la economía, las restricciones aún vigentes de despidos, y los números de pobreza y desempleo, es posible que el riesgo asociado a los clientes aumente, y por eso es importante tomar previsiones sobre estos temas.

Por otra parte el factor Político, si bien hay que tenerlo en cuenta, y más en un año electoral, donde es esperable que se intervenga sobre precios regulados para mitigar aumentos, y se realice obra pública, para motorizar la economía. Por tratarse de una elección donde no se definen cargos ejecutivos, lo esperable es que no haya cambio de rumbo en cuanto a medidas de gobierno.

Conclusiones sobre el análisis FODA, es una organización modelo, que logra mantener su estructura organizada para poder responder rápido a los cambios, adaptándose al mercado y manteniendo como centro de todas sus decisiones agregar valor para el cliente. La organización tiene un compromiso con sus accionistas, con sus colaboradores, sus clientes y el medio en que se desarrolla, por eso trabaja atendiendo el triple impacto, económico, social y ambiental.

El contexto parece propicio para que las organizaciones más dinámicas y flexibles se puedan diferenciar del resto, en el caso de Naranja, que además es líder en su segmento, las condiciones son muy ventajosas.

La innovación permanente, y la rápida respuesta al cambio son factores claves a destacar.

En contexto globalizado y tan cambiante es imprescindible adecuar la asignación de costos para poder determinar la mejor combinación de productos y servicios, para ofrecer mayes beneficios a las públicos de interés, clientes, accionistas, y la sociedad en general.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

El perfil profesional requerido para realizar las tareas sobre las debilidades observadas en la matriz FODA, y el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo es el del Contador Público, ya que su perfil profesional lo habilita a realizar asesoramiento en las áreas financiera, impositiva, de costos, laboral, contable y societaria. Realizar el diseño, interpretar e implementar sistemas de información contables, dentro de organizaciones públicas y privadas, para la toma de decisiones, sobre políticas de inversión, organización de recursos y análisis de los sistemas económicos. Dentro del área de estudios del campo profesional, implementa sistemas de procesamiento de datos, diseña estructuras de organización correspondientes, elabora y analiza estados contables con el fin de obtener la información y facilitar la toma de decisiones sobre el rumbo de las organizaciones. Realiza auditorías contables y operativas, análisis económicos y financieros y de costos.

Marco Teórico

El objetivo que plantea la contabilidad de gestión, según Cascarini (2015), radica en una eficiente asignación de los recursos, estudiando las funciones de costos, de producción y de los mercados, con el principal objetivo de maximización del beneficio. En la búsqueda de información relevante y oportuna para tomar decisiones estratégicas y operativas.

Una organización ofrece un producto o servicio, o ejerce su actividad económica, con el fin de obtener una rentabilidad que permita recompensar a sus socios por las inversiones realizadas y los riesgos tomados. Para obtener rentabilidad las organizaciones deben identificar sus costos y gastos, y a los mismos adicionarles un margen de ganancia esperado.

Laporta Pomi (2014) el objetivo de la administración contable es la identificación, medición, acumulación, preparación, interpretación, análisis y comunicación de la información, para que los ejecutivos puedan concretar sus objetivos. La contabilidad de costos dentro de la organización buscará ofrecer a los niveles superiores certeza y precisión de la información, y a los niveles inferiores colaboración en la planificación y control de las operaciones.

La contabilidad de costos en la argentina tomó impulso a partir de 1950, tal como comenta Vázquez (1992), por cambios en el contexto global y un incremento en la competencia, la necesidad de conocer los costos fue creciendo. Un sistema de costos racional posibilita medir la eficiencia del desarrollo de la actividad, aporta información para la toma de decisiones, y sirve de guía para orientar a la dirección de un negocio.

Vázquez (1992), la contabilidad de costos es una rama de la contabilidad general, que sintetiza y registra los costos de una organización, con el fin de medirlos, controlarlos y poder interpretar los resultados de cada uno de ellos a través de la asignación de costos unitarios y totales, que luego podrán ser analizados y relacionados. Contribuyendo al control de operaciones y facilitando la toma de decisiones.

Mientras que Horngren, Datar, & Rajan (2012) complementan los conceptos de Vázquez al considerar que las organizaciones, para alcanzar el éxito requieren de las herramientas que provee la contabilidad de costos, que le permitirán a la gerencia contar con información clave para la planeación y el control, así como para el costeo de sus servicios, productos y clientes. Mientras Cascarini (2015) agrega que un costo es únicamente válido para el propósito para el que fue interpretado.

Según detalla Horngren et al. (2012) existen básicamente dos sistemas de costeo, el

costeo por órdenes de trabajo y el costeo por procesos. Mientras que en el sistema de costeo por orden de trabajo, el objeto de costeo será la unidad o conjunto de producto o servicio diferenciado por orden de trabajo, y acumulando los costos separado por cada producto o servicio. En cambio el sistema de costeo por procesos, el objeto de costeo serán grandes cantidades de unidades idénticas o similares de un mismo bien o servicio. En cada período este sistema tomará los costos totales y los dividirá entre el número total de unidades producidas para obtener un costo unitario, que será un promedio de toda la producción del período.

Cascarini (2015) postula que según la base de los datos estos pueden ser costeo resultante, o costeo predeterminado. El costeo predeterminado podría ser, estimado, normalizado o estándar. Mientras Vázquez (1992) en consonancia con el aporte de Cascarini, distingue entre métodos históricos o resultantes y costos predeterminados o estándares. En el método histórico en base a los insumos reales, se determinan los costos, en cambio en los costos presupuestados es al revés, primero se estiman los costos, y luego las variaciones se las considera como ineficiencias y se saldan con pérdidas y ganancias.

Cascarini (2015) dependiendo del propósito para el cual se utiliza la información suministrada por el sistema de costos, se optará por un costeo por absorción, si el objetivo es de valuación o control, mientras que si el objetivo es la toma de decisiones recomienda el costeo variable.

Cuando Vázquez (1992) habla de costos presupuestados, dice que puede ser costos presupuestos por órdenes de trabajo, o costos estándares por procesos, y si estos son estimados en bases científicas, sirven para medir la eficiencia, y si se estiman en base empírica, se utilizan para fijar precios de venta.

El sistema de costos por procesos estándar, es el que Vázquez (1992) nos presenta como el sistema más útil, económico y más moderno, en comparación con el histórico.

Hornngren et al. (2012), al elegir un sistema de costeo la organización estará seleccionando como utiliza sus recursos, al realizar las asignaciones a los diferentes objetos de costos elegidos.

Hornngren et al (2012), describe al sistema ABC como muy valioso, principalmente para empresas de servicios, por su capacidad para asignar costos indirectos a los objetos de costos, mediante la identificación de las actividades y los generadores de costos. Esta descripción está determinada para algunas organizaciones donde el mercado aporta ciertas características de estabilidad que puede volver interesante este sistema. Sin embargo, luego de iniciar con un impulso importante por parte de consultores en la materia, con el correr del

tiempo fue pasando a desuso, en parte por que las mediciones son costosas y requieren actualizarse con regularidad.

Cascarini (2015) explica que la elección del sistema de costos más conveniente dependerá de varios factores, el tipo de mercado que abastece, el tipo de procesos fabriles o de prestación de servicios, la complejidad de las etapas de prestación o fabricación, la modalidad de trabajo, si es en base a pedidos especiales, o producción continua.

Modalidad por órdenes, se utiliza cuando se prestan servicios puntuales e individualizables por cliente o por trabajo o lote, o se fabrica por pedidos especiales. En estos casos la demanda suele anticiparse a la oferta, por consiguiente no se suele contar con stock, y los costos se calculan en función de cada orden.

Modalidad por procesos, se trata de producción repetitiva y diversificada, puede haber variedad de productos, pero se producen los mismos durante un largo período de tiempo, se fabrican para su almacenamiento y venta, en general la oferta se anticipa a la demanda. Se acumulan costos durante un periodo y por centros de costos, para luego asignarlos mediante prorrateos a los productos o servicios.

Giménez (2015) se refiere a los costos estándar como aquellos que las organizaciones utilizan como modelo, para que los responsables utilicen para medir sus desempeños, y como modelo para la mejora continua y optimización de los resultados. Desde el punto de vista funcional es la referencia de costos a alcanzar. Se fijarán pautas que demanden un esfuerzo por ser alcanzadas, para mejorar las operaciones futuras, con el fin de evitar desvíos. La diferencia que surja de los costos estándar y los resultados obtenidos, se conoce como variaciones. Este método permite que la gerencia realice el control de precios pagados y cantidades utilizadas, mediante la utilización de una referencia, permitiendo detectar las variaciones. La gerencia determinara las cantidades y costos estándar, para cada uno de los elementos del costo. Las cantidades estándar, determinarán la cantidad de un elemento que debe consumirse para cada unidad, mientras que los costos estándar, determinaran el precio por la unidad de esa cantidad consumida.

De todos los sistemas de costos presentados, el presente reporte de caso,adhiera a la teoría de costos estándar, como el mejor, para ser implantado en Tarjeta Naranja. Este método tiene ya muchos años de aplicación, se encuentra en plena vigencia, y es de suma utilidad para el cumplimiento de los objetivos de la organización, a un costo razonable de implementación, y mantenimiento.

Diagnostico y Discusión

Declaración del problema

En la actualidad las empresas se enfrentan a un contexto muy competitivo, con cambios permanentes, lo que requiere que cuenten con la capacidad de detectar los cambios en el momento oportuno, para poder adaptarse y lograr ventajas competitivas. Para poder realizar los cambios en el momento oportuno se requiere de herramientas adaptadas para los distintos fines.

En base al diagnostico realizado sobre Naranja, al revisar el FODA se puede ver que la principal debilidad es la falta de un sistema de costos que le permita llevar un control eficiente sobre el origen y asignación de los costos, que generen información útil para la toma de decisiones y el control. La carencia de un sistema apropiado, implica que la gerencia debe ocupar mucho de su tiempo en planificar y controlar, siendo el tiempo un bien escaso, es muy importante que los directivos dispongan de ese recurso para poder utilizarlo en otras funciones. La ausencia de una herramienta que permita conocer en tiempo y forma y a un costo razonable, la información necesaria para la toma de decisiones y el control sobre los desvíos en el costo de prestar sus servicios.

Justificación del problema

Para el cumplimiento de los objetivos de la organización es necesario que todos los integrantes tengan claros objetivos que alcanzar, y dispongan de los recursos necesarios. Para lograr una optimización de los costos, que permitan generar mayor valor para el cliente, mantener un crecimiento sostenido y mejorar la rentabilidad de la organización, en el contexto competitivo actual, todas las organizaciones se ven obligadas a trabajar sobre sus estructuras de costos, para lograr la mayor eficiencia, a través de un proceso de mejora continua.

El principal problema que se pretende resolver es implementar un sistema de costos, que le permita a la dirección conocer, estimar y medir, el costo de cada servicio que ofrece, y así pueda mejorar la eficiencia de la organización, detectar desvíos, y tomar decisiones, para obtener los resultados buscados.

Por carecer de un sistema de costos, el cumplimiento del objetivo de maximizar la rentabilidad se encuentra sesgado, y se hace vital su pronta implementación.

Conclusión diagnóstica

En el presente reporte de caso se sugiere implementar un sistema de costos estándar, esta herramienta de costos permite optimizar mucho del tiempo que dedica la gerencia a la planeación y control. Se basa en la preparación de un presupuesto que servirá de base, para poder detectar desvíos significativos, esos desvíos se los denomina variaciones, y sobre las variaciones deberá hacer foco la gerencia.

Se requiere de personal altamente capacitado en la gestión de costos, para poder interpretar el origen de las variaciones, y poder generar herramientas para corregirlas. Del análisis de las variaciones, surgen correcciones que retroalimentan el sistema, e impulsan a la organización a la mejora continua. Con la implantación del sistema se estima que se podría conseguir una mejora en la administración de recursos, se fija un objetivo de reducción del 5% de los costos totales durante el período inicial de 12 meses, para lo cual se deberá proceder al diseño del plan, la creación de un equipo altamente capacitado, y la colaboración de toda la organización para conseguir los objetivos planteados.

Plan de Implementación

Objetivos

Los objetivos fueron presentados en la introducción del presente trabajo. Donde se planteo un objetivo general, y cuatro objetivos específicos, que sirvieron de apoyo para dar cumplimiento al objetivo principal.

Alcance

El presente trabajo corresponde al plan de implementación de un sistema de costos estándar para ser realizado en Tarjeta Naranja SA.

El plazo de realización del presente es de 12 meses contados desde el mes de abril de 2021.

A realizarse en el territorio de la república argentina, considerando a todas las operaciones que realiza la organización, dentro del ámbito nacional, incluyendo la operación central, y todas las regionales.

En la realización del presente trabajo se pudo acceder a información sobre los movimientos, ingresos y gastos, de la organización, pero existieron limitaciones en el acceso a entrevistas al personal y papeles de trabajo para poder analizar los métodos y asignaciones de costos. Salvo por las situaciones descriptas, no se encontraron otras limitaciones en el desarrollo del trabajo.

Recursos involucrados

La presente propuesta económica tiene como fin, brindar a la dirección, una clara noción de todos los costos involucrados en el plan de acción sugerido. Se presenta un primer cuadro con una propuesta de servicios profesionales, donde se encuentran detallados los costos de contratación por la elaboración del plan propuesto, armado de equipo de trabajo, y el seguimiento y control durante todo el plazo de implementación. Aquí se ve en detalle, los honorarios del profesional involucrados. En el segundo cuadro se observan todos los recursos implicados en el desarrollo y sostenimiento del plan, por un plazo de 12 meses, incluidos materiales y sueldos del personal afectado a estas tareas.

Propuesta de servicio

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
Elaboración e implementación sistema de costos	1	\$1.350.000	\$1.350.000
Búsqueda y selección Gerente de Proyecto	1	\$280.000	\$280.000
Búsqueda y selección perfil Semi-Senior	1	\$150.000	\$150.000
Búsqueda y selección perfil Junior	2	\$110.000	\$220.000
Capacitación y control mensual	12	\$100.000	1.200.000
Total servicios profesionales			\$3.200.000

Recursos involucrados en la implementación y seguimiento

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Total
<i>Sueldo Gerente de Proyecto</i>	<i>12</i>	<i>\$280.000</i>	<i>\$3.360.000</i>
<i>Sueldo perfil Semi-Senior</i>	<i>12</i>	<i>\$150.000</i>	<i>\$1.800.000</i>
<i>Sueldo perfil Junior x2</i>	<i>12</i>	<i>\$220.000</i>	<i>\$2.640.000</i>
<i>Computadora portátil</i>	<i>4</i>	<i>\$170.000</i>	<i>\$680.000</i>
<i>Equipo de telefonía móvil</i>	<i>4</i>	<i>\$80.000</i>	<i>\$320.000</i>
<i>Abono telefonía móvil</i>	<i>12</i>	<i>\$3.500</i>	<i>\$42.000</i>
<i>Costo total mantenimiento</i>			<i>\$8.842.000</i>

Acciones específicas

Se presenta en una secuencia lógica todos los pasos que se requieren para implementar el sistema de costos estándar, que es el recomendado para la organización.

Primero, presentar un *informe de situación*: para la implantación del sistema de costos estándar implicará la presentación de un informe que contendrá todos los detalles de las debilidades observadas en la etapa de análisis, una propuesta específica como camino de resolución. Este informe lo presentará el contador / consultor, a la dirección para consensuar los términos de la propuesta, y explicar el alcance de la misma

Segundo, dentro de los detalles de la solución propuesta por el contador, se solicita formar un equipo que será el responsable de implantar la solución propuesta. Para poder avanzar se debe iniciar la *búsqueda y selección del personal*, que cubrirá el área que se creará con el fin de implantar y dar seguimiento al nuevo sistema de costos.

Tercero, el consultor junto con el equipo seleccionado comenzarán con el *análisis de documentación y procedimientos* actuales, revisión de antecedentes, y entrevistas con las distintas gerencias para brindarles capacitación respecto al nuevo sistema y para determinar los valores que se utilizarán de parámetro en el presupuesto. Esta actividad requiere de

colaboración de toda la organización, en muchos casos participan activamente todas las áreas, para generar un mayor compromiso, lo ideal es trabajar con objetivos exigentes, pero alcanzables, para mantener motivado a todo el equipo en alcanzar las metas.

Cuarto, será necesario *identificar los costos* de la organización, analizarlos, discriminarlos y categorizarlos, para poder entender el comportamiento esperado, cómo reaccionan a cambios de actividad, y su relación con los ingresos, ya que el objetivo de implantar este sistema de control de costos es mejorar la eficiencia de la organización y maximizar las utilidades. Todas estas tareas las coordinará el gerente de proyecto, pero involucra a toda la organización.

Quinto, realizar el *análisis de centrales de costos*, para ello se determinará como agrupar los costos de forma que sea conveniente para poder cumplir con los distintos objetivos de la organización, y así llevar adelante el registro, análisis y control.

Sexto, *diseñar un manual de aplicación*, con todos los procedimientos, indicando que se debe medir, a que prestar atención, como actuar ante las variaciones, el objetivo del manual de aplicación es que toda la organización tenga acceso a los procedimientos de aplicación y seguimiento, comprendan las ventajas que ofrece y así colaboren activamente en el éxito del proceso.

Séptimo, *implementación del sistema de costos*. La organización ya fue capacitada en los procedimientos, ya se realizó el presupuesto estándar, en esta etapa se da seguimiento a los distintos costos, prestando atención a las variaciones que se detecten. Las variaciones deben ser significativas para requerir atención de la gerencia. Cuando se detectan variaciones, será importante entender por qué se originaron. Para analizar el origen y proponer soluciones, el gerente de proyecto en colaboración con las áreas involucradas determinarán las causas, y trabajarán en la solución.

Octavo, *seguimiento y control*, evaluar el desempeño, para contar con información que permita mensurar los resultados, y analizarlos contra los objetivos planteados, analizar desvíos y proponer soluciones. Esta información alimentará el sistema nuevamente con el aprendizaje obtenido de la implementación, y se seguirá trabajando en el proceso de mejora continua.

Marco de tiempo

Diagrama de Gantt

Semanas	Mayo				Junio				Julio				Agosto/Abril				Responsable
Actividades																	
Se presenta informe de situación	■																Contador Consultor
Búsqueda y selección personal	■	■															Contador Consultor
Revisión de documentación y procedimientos existentes		■	■														Contador Consultor y Gerente de Proyecto
Análisis de costos			■														Gerente de proyecto /Gerente Financiero
Análisis centrales de costos			■	■													Gerente de Proyecto y Gerentes Regionales
Diseñar manual de aplicación				■													Gerente de proyecto
Implementación Sistema de Costos				■	■	■	■	■									Gerente de Proyecto
Seguimiento y control				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gerente de Proyecto y Contador Consultor

Evaluación de la propuesta

El sistema de costos estándar, se propuso para permitir a la dirección tener un control de gastos más eficiente, que le permita orientar los costos para agregar valor al cliente, y de esta forma poder incrementar las utilidades, la participación de mercado, el volumen de ventas y la eficiencia en el gasto, con una consecuente mayor satisfacción del cliente.

Para medir el resultado de la propuesta se propone realizar una evaluación permanente, poniendo el foco en los puntos planteados en el párrafo precedente.

Se proponen varios indicadores que permitirán evaluar el desempeño obtenido. Para conocer el comportamiento de los costos se puede hacer un análisis global de toda la organización y medir los costos, pero el objetivo no es reducir los costos, sino controlar los costos, mejorar el valor para el cliente, y mejorar la rentabilidad, por lo cual la variable a medir en este caso sería Costo Total en relación al Ingreso Total

$\text{Costo Total} / \text{Ingreso Total}$

Esta fórmula será necesario evaluarla en forma periódica para detectar variaciones y analizar su progreso.

Del análisis general que permite el indicador anterior, hay que ir a un análisis particular, evaluando la participación en los costos y los ingresos de cada regional,

permitiendo sobre este análisis identificar las mejores prácticas dentro de cada regional y tratar de replicarlo a toda la estructura. Para este indicador hay que estimar los costos y los ingresos que genera cada regional.

Costo Total Regional “x” / Ingreso Total Regional “X”

Este indicador permitirá evaluar cual es el comportamiento y participación de los costos en los resultados de cada regional, del análisis detallado surgirán las respuestas a las diferencias, si se detectan desvíos se puede trabajar en solucionarlos para mejorar la relación costo/ingreso de cada regional, y así mejorar el resultado general de la organización.

Se sugiere un nivel mas de análisis en cuanto a la relación costo ingreso, en este caso discriminando por tipo de costo y el ingreso asociado, ya sea costo/ingreso por financiación, o costo/ingreso directos por servicios, y analizar costos/ingresos otros servicios.

Estas variables permitirán un grado de detalle mayor respecto al comportamiento de los costos y los ingresos.

Otra medición valiosa para evaluar el resultado de implantar el nuevo sistema de costos es la relación con las ventas. Se puede medir el impacto en cantidad de clientes, si se logra una mejora en la asignación de costos, y se genera valor para el cliente, sería esperable obtener un mayor volumen de ventas, tomando las ventas del periodo en comparación con las ventas del periodo anterior.

Ventas del periodo “N” / Ventas del periodo “N-1”

Para medir el nivel de satisfacción del cliente sugerimos seguir utilizando el indicador NPS (*Net Promotor Score*), que permite monitorizar la capacidad de la organización de satisfacer y retener a sus clientes.

El NPS, es una puntuación calculada a partir de consulta a los clientes si recomendarían la marca. La clasificación la hacen los usuarios a partir de puntuar en una escala de 0 a 10. Sirve para saber el grado de satisfacción de los clientes y si son promotores o detractores de la marca.

Se seleccionó este indicador, por ser una herramienta que ya utiliza Tarjeta Naranja, lo cual permitirá detectar las mejoras que se producen a partir de implementar los cambios sugeridos. Además de servir para medir las mejoras en la percepción, por ser una herramienta de uso habitual en la compañía, será muy fácil su implantación y seguimiento.

Mediante la medición periódica de este indicador se busca detectar las mejoras en la percepción del cliente ante los cambios propuestos, buscando dirigir los esfuerzos de la

organización a generar ahorro en actividades que no representan valor para el cliente y disponibilizar recursos para reasignarlos a actividades que mejoren la experiencia del cliente y lo fidelicen a lo largo del tiempo.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En el presente trabajo se planteó como objetivo general, diseñar un sistema de costos que permita mejorar la toma de decisiones,. A su vez se plantearon objetivos específicos, que sirvieron como pilares para lograr cumplir el objetivo general, planificando la implementación del sistema de costeo, proponiendo los pasos para su implementación, y presentando herramientas que permitan medir los resultados de la implementación propuesta.

Como se pudo demostrar en el desarrollo del presente documento, con apoyo de la bibliografía disponible y nutriendo al debate académico sobre esta temática, el mejor método de costeo para la empresa en estudio es el sistema de costos estándar. Se realizaron las recomendaciones para su implantación, y se presentó documentación que fundamenta esta recomendación.

Con la finalización del trabajo, se logró demostrar las ventajas que implican para la organización en estudio el plan propuesto. Junto con la propuesta se ofrecieron herramientas para el análisis, desarrollo, puesta en funcionamiento y control de resultados.

La utilización del sistema de costeo estándar en Naranja, presenta mayores beneficios, en cuanto a la información que ofrece, su costo de implementación y mantenimiento, al brindarle a la organización un modelo para medir su desempeño, para la mejora continua y optimización de resultados. Sirviendo como referencia de costos a alcanzar, analizar las variaciones, y mejorar sus procesos.

Recomendaciones

Del análisis realizado sobre la organización se puede observar que cuenta con un gran potencial para continuar con su plan de expansión. Se recomienda realizar investigación de mercado sobre los países de la región, para buscar exportar sus operaciones al resto de América Latina. Se puede observar un capital humano muy bien capacitado, un equipo que puede generar valor y con mucho potencial para seguir desarrollando operaciones con éxito. Adicionalmente cuenta con solidez financiera, y socios que pueden colaborar en el impulso de sus operaciones en toda la región. Lograr la internacionalización de la organización la dejaría en mejores condiciones a nivel riesgo, ya que participar en otras economías diversificaría más el riesgo, y le permitiría ampliar el universo de clientes potenciales.

Otro punto que será importante revisar durante el año 2022 es la situación post pandemia. La organización deberá estar muy atenta a los cambios que se den en los hábitos de consumo, y la forma en que los clientes se relacionen con la organización, ya que hasta el año 2020 en Tarjeta Naranja se hizo mucho foco en tener presencia con sucursales en muchos puntos del país, y se implementó un nuevo modelo de sucursal. Se recomienda poner especial atención en este punto, si bien parece ser estratégico para el posicionamiento de marca, se recomienda replantear la estrategia de aperturas y modernizaciones de sucursales, atendiendo a las posibles modificaciones en los hábitos de los clientes.

Mantener los programas de capacitación permanente y beneficios para el personal, consolidándose como una empresa que atrae el talento

Analizadas en conjunto, estas recomendaciones demuestran el potencial de éxito de una estrategia de internacionalización, y la oportunidad que presente el post pandemia, de probar nuevos mercados, instalando sucursales en otros países de la región, generando nuevos mercados, y optimizando costos. Sin perder el foco en evaluar estratégicamente estos puntos, y contrastarlos con los objetivos de la organización.

Bibliografía

BCRA. (2019). *Informe de Inclusión Financiera*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: BCRA.

Cascarini, D. C. (2015). *Teoría y Práctica de los Sistemas de Costos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La Ley.

De La Cruz, E. C., & Coronado Tarrillo, M. G. (2015). Propuesta de un Sistema de Costeo Estándar y su Influencia en la Gestión de la Empresa Transcom SAC Chiclayo. Chiclayo, Perú.

Gimenez, C. M. (2015). *Sistemas de costos*. La Ley.

Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de Costos*. Pearson Educación.

Indec. (03 de marzo de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Recuperado el 19 de abril de 2021, de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Laporta Pomi, R. (2014). *Costos y Gestión Empresarial*. ECOE Ediciones.

Manzano, G. L., & Duclós, S. (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores económicos (EP)*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Osorio Agudelo, J. A., Agudelo Hernández, D. M., & Alzate Castro, W. A. (09 de septiembre de 2015). El esquema de los costos estándar bajo IFRS. Medellín, Colombia.

Vazquez, J. C. (1992). *Costos*. Buenos Aires: Aguilar.

Vergiu Canto, J. (enero-junio de 2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data, revista de investigación*, 17-28.