



Cuadro de mando Integral para la organización Tarjeta Naranja para aumentar la rentabilidad mediante estrategia de reducción de costos operativos y diferenciación

Alumno: Curcio Gonzalo

DNI: 36510088

Legajo: VADM14732

Carrera: Lic. en Administración.

Tutor: Carlos Vittar

## Resumen

El presente Trabajo Final de grado es referido a la empresa Tarjeta Naranja, perteneciente a la industria financiera, una de las Fintech más populares de Argentina. La misma se encuentra en una situación donde las respuestas dinámicas, la atención al cliente y el valor agregado que estas puedan dar son la clave para retener y ganar mas clientes y de esta manera mantenerse competitivos en el mercado. Los nuevos softwares, desarrollos de aplicación, incentivos a través del marketing, son las herramientas que la tecnología ofrece hoy en día y están al alcance de todos. Luego de analizar la situación actual de la empresa, de ofrecer posibles soluciones a las problemáticas planteadas y mediante un cuadro de mando integral para el seguimiento y análisis de las acciones, se esperará poder aumentar la rentabilidad de la compañía para fines del año 2024 y de esta manera seguir manteniéndose vigente en el mercado.

*Palabras claves:* Fintech; Tecnología; Cuadro de mando integral; Rentabilidad

## Abstract

This Final Degree Project is referred to the Tarjeta Naranja company, belonging to the financial industry, one of the most popular Fintech companies in Argentina. It is in a situation where dynamic responses, customer service, and the added value that these can give, are the key to retain and win more customers and thus remain competitive in the market. New software, application development, incentives through marketing, are the tools that technology offers today and are available to everyone. After analyzing the current situation of the company, offering possible solutions to the problems raised and through a comprehensive scorecard for the monitoring and analysis of the actions, it is expected to be able to increase the profitability of the company by the end of the year 2024 and in this way, they continue to remain in force in the market.

*Keywords:* Fintech; Technology; Comprehensive dashboard; Cost effectiveness

## Índice

Introducción .....	5
Análisis de la situación .....	9
Macro Entorno .....	9
Factor Político.....	9
Factor Económico.....	10
Factor Social .....	10
Factor Tecnológico: .....	10
Factor Ecológico.....	11
Factor Legal .....	12
Micro Entorno .....	12
Análisis interno .....	14
Cadena de Valor.....	14
Actividades primarias: .....	14
Acciones secundarias o de apoyo: .....	16
Matriz BCG.....	17
Diagnóstico Organizacional:.....	20
Marco Teórico .....	21
Conclusiones diagnósticas .....	23
Propuesta de aplicación .....	24
Objetivos .....	24
Objetivo General.....	24
Estrategia:.....	24
Justificación: .....	24
Objetivos específicos .....	25

Perspectiva financiera: .....	25
Estrategia:.....	25
Justificación: .....	25
Perspectiva clientes: .....	25
Estrategia:.....	25
Justificación: .....	25
Perspectiva procesos internos: .....	26
Estrategia:.....	26
Justificación: .....	26
Perspectiva crecimiento y desarrollo .....	26
Estrategia:.....	26
Justificación: .....	26
Alcance.....	26
Limitaciones.....	26
Recursos .....	27
Plan de acción 1 .....	27
Plan de acción 2 .....	27
Plan de acción 3 .....	28
Plan de acción 4 .....	28
Mapa estratégico .....	29
Cuadro de mando integral .....	30
Diagrama de Gantt .....	30
Presupuesto: .....	31
Flujo de caja proyectado .....	31
Indicadores .....	32

Conclusiones.....	33
Recomendaciones .....	34
Nuevas discusiones: .....	34
Bibliografía.....	35
Anexos:.....	39

### **Índice de Ilustraciones:**

Ilustración 1 - Plan de acción 1.....	27
Ilustración 2 - Plan de acción 2.....	28
Ilustración 3 - Plan de acción 3.....	28
Ilustración 4 - Plan de acción 4.....	29
Ilustración 5 - Mapa estratégico .....	29
Ilustración 6 - Cuadro de Mando Integral.....	30
Ilustración 7 - Marco de tiempo para la implementación - Diagrama de Gantt .....	30
Ilustración 8 - Presupuesto.....	31
Ilustración 9 - Flujo de Caja .....	31
Ilustración 10 - Indicadores .....	32
Ilustración 11 – Anexo 1- Índice de precios al consumidor .....	39
Ilustración 12 -Anexo 2 - Resultados de índice de pobreza segundo semestre 2021. .....	40
Ilustración 13 - Anexo 3 – Promedio sueldo programador en Argentina.....	40
Ilustración 14 - Anexo 4 - Presupuesto Capacitación Atención al Público Online ..	41
Ilustración 15 . Anexo 5 - Impuesto a las ganancias y tasa Badlar.....	41
Ilustración 16 - Anexo 6 - Rentabilidad .....	42
Ilustración 17 – Inflación.....	42

## Introducción

Este presente trabajo de reporte de caso se llevará adelante sobre la empresa Tarjeta Naranja, la cual opera hace 35 años en el mercado, ubicada su sede central en La Tabalada 451 Ciudad de Córdoba Capital, siendo entidad financiera autorizada por el Banco Central de la República Argentina. Durante todos estos años la organización fue mutando y evolucionando. Se busca conocer nuevas oportunidades que se abren y ponen en juego con el inicio de nuevas generaciones y tecnologías. Se utilizará la herramienta de cuadro de mando integral (CMI) para poder medir y mejorar la gestión de la empresa, de esta manera aumentar la rentabilidad por medio del seguimiento de la estrategia de diferenciación y reducción de costos operativos, desatancándose frente a la competencia con innovación y mejores servicios.

Luego del paso de la pandemia COVID 19, el saldo de esta gran catástrofe a nivel salud-economía, fue que las personas se abstengan a gastos esenciales en la búsqueda de poder subsistir, luego de una gran ola de desempleo y ajustes de tarifas. Los créditos se veían inviables ya que nada sostenía que fueran devueltos y con creces aquellos bienes prestados. Las personas se fueron deshaciendo de los créditos para compras que fueran ajeno a lo esencial y el consumo comenzó a ser 100% virtual, debido a esto hubo una pérdida de ventas provocando una pérdida de rentabilidad en la empresa, es por esto que se propone realizar un cuadro de mando integral para hacer seguimiento de la estrategia con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa. Esto mismo pudo notarse en publicaciones de la consultora PWC, donde menciona que el 62% de las entidades financieras considera que el Covid-19 tuvo un impacto de medio a alto en la continuidad de su negocio (Pwc, 2020) también en entidades bancarias como el BBVA en donde se explyra en una nota publicada en su página oficial, con el título, los consumidores Post Covid 19 serán más sustentables y digitales (BBVA, 2021) y en la página American Express donde se expresan distintos expertos de las *FinTech* como por ejemplo el director de Operaciones *COO* de Finnovista una organización focalizada en emprendimientos de servicios financieros y *Start up*. Su rol real es cambiar fundamentalmente los modelos de negocio del sector y satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más diverso, más digital y cada vez menos verticalizado (Morelos, 2021). Es importante ver cuáles son los nuevos intereses de las generaciones que vendrán, como

volvernos más sustentables frente al modo de consumo y utilización de la energía y que pueden ofrecer las empresas del futuro.

Como se puede evaluar en estos casos y antecedentes las financieras se vuelcan a sistemas de cobro digitales, modernización en la tecnología y buscan empresas innovadoras que puedan dar un valor agregado a sus inversiones, es por ello que mediante un cuadro de mando integral se podrá establecer metas y evaluar si se está logrando cumplir con la misión y visión de la empresa. Es importante analizar Naranja como organización Nacional, porque ha perdido fuerza en el mercado, y como recuperarla. Fortalecerla desde adentro mirando también como se comporta el mundo externo, sin quitar de vista que es y será, una facilitadora para aquellas personas que prescindan de un crédito y puedan invertirlo dentro del país, para así, hacer crecer las economías regionales dando trabajo y aportando a una mejor calidad de vida. Nada de esto se podrá lograr sin realizar un análisis primero a nivel macro y micro económico, evaluar cuales son las fortalezas y debilidades de la compañía para así poder apuntar a la oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado, ver cómo afecta esto a los procesos internos de la cadena de valor en las actividades primarias y secundarias.

Naranja comenzó con venta de zapatillas deportivas en la ciudad de Córdoba por dos emprendedores, creando una tarjeta de color naranja para consumir en ciertos locales de color naranja, a la cual la gente la empezó a llamar “la naranja”, generando una cadena de financiamiento para sus clientes, lo cual fue el punta pie inicial para luego dedicarse directamente a los servicios financieros, vendiendo su comercio de zapatillas a otra compañía. Actualmente otorga sus servicios a más de 5 millones de clientes en todo el país, brindando atención al público en sus 202 sucursales llamadas “Casas naranjas”, y también servicios 24 horas vía canales online, líneas directas y redes sociales. Con el ingreso de accionistas como el banco Galicia en 1995 comienza la expansión por el país y la unión con tarjeta VISA, Master Card, American Express y Nevada pudo ampliar su comunidad llegando a niveles internacionales y aumentando la cantidad de clientes y comercios unidos a su red. En 2019 de la mano de la evolución tecnológica se constituye un nuevo modelo de atención al cliente combinando interacción digital y personal, naciendo así las sucursales del futuro y el lanzamiento de la fintech Naranja X (NaranjaX, 2019).

Como fortaleza y estandarte su eje principal, los clientes, la atención personalizada y su evaluación, con la herramienta NPS miden la satisfacción respecto a lo que la marca

promueve y lo que el cliente percibe. Todo se acciona y convierte según estos resultados. La situación actual lleva a estar a la vanguardia con la tecnología, innovando permanentemente. Las relaciones humanas son más espontáneas, instantáneas y de la mano tienen que surgir respuestas que tengan las mismas características, así es como Naranja durante el 2019 lanzó nuevos proyectos como digitalización de viajes de clientes (facilitar la creación de cuentas, gestión de cobranza, suscripciones a productos como HBO go, contrataciones de seguros, solicitud de préstamos a través de canales digitales), marketing digital (resúmenes de cuentas digitales, venta cruzada de productos complementarios), organización ágil y flexible (desarrollar productos en poco tiempo a medida del cliente aumentando la información útil para los colaboradores de naranja) (NaranjaX, 2019).

El problema se centra en que el consumo ha cambiado posterior al paso de la pandemia, habiendo provocado una caída en el uso de las tarjetas, debido a que clientes quedaron muchos sin trabajo y otros decidieron en plena pandemia quedarse con las tarjetas bancarias y darse de baja de otras. La inestabilidad económica y la competencia actual en lo que implican las billeteras virtuales, terminaron perjudicando la rentabilidad de la empresa tarjeta naranja. Las compras se volvieron más dinámicas y online, el uso de las billeteras de cuero convencionales empieza a ser historia digitalizando el dinero, y las tasas de interés son volátiles y altas, a lo que al ofrecer cuotas fijas se vuelve una forma seductora de consumo. Lo que se propone es que, a través de la estrategia de diferenciación, se podrá incentivar aplicar nuevos modos de consumo y nuevas tecnologías, mejorando la página web incorporando un *chatboot* que pueda responder consultas rápidas y frecuentes a los clientes generando un principio de mejora en atención al cliente, incorporar promociones para aquellos nuevos usuarios y para la primera utilización de un servicio de Naranja. Todo esto se podrá llevar adelante implementando una herramienta de gestión como es el cuadro de mando integral el cual permitirá el seguimiento minucioso de cada de una de las perspectivas que logren cumplir el funcionamiento de la estrategia, permitiendo aumentar las ventas y reducir los costos operativos de la empresa causando un aumento en la rentabilidad.

El cuadro de mando integral se convierte en los cimientos para gestionar la organización de la era de la información. La FMC Corporation a lo largo de los años 70 y 80 produjo buenas actuaciones financieras. En los 90 un equipo de gestión realizó una revisión estratégica para determinar la mejor evolución futura para aumentar al máximo el valor de



sus accionistas. La empresa debía lanzar una nueva estrategia de crecimiento. La implementación de un cuadro de mando integral llevó a que los directivos alcancen objetivos financieros a corto plazo consistentes y excelentes, aun mejor la presión para conseguir una actuación financiera a corto plazo pudo hacer que la empresa reduzca sus gastos en el desarrollo de nuevos productos y mejore sus procesos (R.Palma, 2020).

## Análisis de la situación

Se puede evidenciar que Naranja X la Fintech de Tarjeta Naranja quiere involucrarse en el mundo moderno donde las transacciones son de forma online, sin la necesidad de la presencialidad. De esta manera una de las principales emisoras de tarjetas de crédito ingresaría en el mercado de las Fintech luego de su *Spin off* a fines del año 2020. Aun así luego de la pandemia y que el público se vuelque a las formas digitales de dinero, existe una gran parte de la población que no puede pagar completamente sus deudas de crédito acumulando así intereses, como así tampoco acceder al sistema bancarizado impidiendo obtener créditos. La utilización de energías renovables no es ajena al tercer mundo por lo que surgen nuevas oportunidades de mercado donde las *Fintech* pueden provocar un giro rotundo en el consumo y reinventarse dando la posibilidad a nuevas generaciones y empresas ser más sustentables.

### *Macro Entorno*

Para realizar un análisis de la situación externa de la organización, se usará el análisis PESTEL para identificar las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales que afectan a la actividad de la compañía y no pueden controlarse.

### *Factor Político.*

“El Banco Central de la República Argentina (BCRA) aumentó la tasa de refinanciación de deudas de tarjetas de crédito para quienes no pueden cancelar el resumen, pagan los importes mínimos o quieren refinanciar.

Desde este miércoles 1 de junio, la tasa para la refinanciación de créditos será del 53% anual. La suba viene luego de haber sostenido durante mucho tiempo tasas inferiores a las tasas que los bancos cobran para créditos personales o préstamos exprés” (Perfil, 2022)..

El BCRA equiparará las tasas de intereses para generar una mayor capacidad de ahorro y obtener mejor rentabilidad de acuerdo a la inflación elevada y el tipo de cambio; esto lo hará estimulando el crédito en el sector privado. *Los esfuerzos de asistencia financiera a los sectores más afectados por la pandemia se continuarán reduciendo en la medida que estos sectores consoliden su proceso de recuperación* (BCRA, 2022). Se lanzarán programas educativos financieros con alcance a todos los segmentos de la sociedad para que cada uno contribuyan y se beneficien en pos del crecimiento de la economía. De esta manera se puede

ver como el sector apuesta y avanza las leyes para que se pueda incluir a toda la población dentro de un sistema bancarizado y financiero.

#### *Factor Económico.*

Dentro de las variables importantes se encuentra la inflación en Argentina que en lo que transcurre del año 2022 lleva un acumulado del 8,8% interanual a la fecha de febrero (INDEC, 2022). Se espera que el proceso de recuperación de la actividad económica continúe durante 2022, ayudado por un mayor dinamismo en los sectores que aún no logran operar en los niveles previos a la pandemia, especialmente los servicios. La continuidad del proceso de normalización de actividades en el sector productivo ha permitido que el BCRA continúe con su política crediticia, enfocándose en los sectores más atrasados y promoviendo el desarrollo productivo. En 2022, el banco central continuará estimulando la oferta de crédito al sector privado. La Línea de Financiamiento para la Inversión Productiva (LFIP) seguirá siendo el principal vehículo para otorgar crédito productivo a las MIPYMES en condiciones financieras favorables. Esta es una buena noticia para Tarjeta Naranja que penetrando mayormente a clases sociales medias y bajas tendrá más oportunidades de conseguir clientes. El Plan ahora 12, es un plan de financiamiento para que puedas comprar diferentes productos en 3, 6, 12, 18 y 24 cuotas con tu tarjeta de crédito sin ningún límite de monto.

#### *Factor Social*

“Durante el último trimestre el uso de las tarjetas de crédito se incrementó 6,3%, En tanto, en marzo, el consumo con tarjetas de crédito en dólares, disminuyó 11,6% respecto del mes anterior, mientras los portadores de los plásticos esperan una actualización en los límites de crédito para incrementar sus compras a crédito en una o más cuotas,

De acuerdo con un informe de First Capital Group, al cierre de marzo, las operaciones con los plásticos, alcanzaron los \$ 1.344.034 millones, lo cual significa un aumento de un 5,7% respecto al cierre del mes pasado, es decir alrededor de \$ 72.530 millones por encima de febrero y de la inflación esperada” (Perfil, 2022).

#### *Factor Tecnológico:*

El comercio electrónico consolidó su avance en la Argentina en 2021, pese a la caída del 7% del consumo registrada el año pasado. Después de un 2020 en el que explotaron las ventas online por la cuarentena, el e-commerce continuó expandiéndose y, por primera vez, generó ingresos por más de \$ 1 billón.

El sector movió \$ 1,5 billón en 2021, un 68% más que en 2020, de acuerdo al "Estudio Anual de Comercio Electrónico en la Argentina", elaborado por la consultora Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). La suba en la facturación fue superior a la inflación anual, del 50,9% en ese período, según el Instituto de Estadísticas y Censos (Indec) (Devincenzi, 2022).

La evolución tecnológica no está al margen de Argentina, en la mayoría de los comercios, industrias, autónomos, entidades públicas poseen páginas web, líneas directas, telefonía móvil, wifi, centros de atención online y hasta podríamos decir que eso es cosa del pasado. Hoy lo que está evolucionando en la industria es la Inteligencia Artificial, de esta manera todas las empresas pueden poner delante de los ojos del usuario lo que quiere ver o las actividades que son de su interés. Las personas que ingresan continuamente a entidades financieras en busca de algún préstamo, servicio, etc, mediante algoritmos en las búsquedas, irán apareciendo más oportunidades y alternativas donde se puede ingresar y chequear otras fuentes.

De la mano con la inteligencia artificial empiezan a surgir en el mercado empresas de ciber seguridad, que cuidan y preservan a aquellos posibles clientes que pueden ser engañados, re direccionando la búsqueda hacia sitios donde en vez de obtener un crédito, se lo terminan quitando generando un malestar en aquel posible cliente que probablemente no vuelva al sector en búsqueda del producto. Es por ello que hay campañas mediante correos electrónicos y publicidades en redes sociales alertando de esta situación y entidades que se ocupan de encontrar estos nuevos hackers cibernéticos que atentan contra el mercado financiero tecnológico.

#### *Factor Ecológico*

Años atrás, largas colas en los bancos, formularios extensos con dos o tres copias, talonarios de cheques y pagarés, estaban a la orden del día. Con el surgimiento de las firmas digitales, los avances tecnológicos de las Fintech y el compromiso de las mismas con el medioambiente, la operación online de cada producto, la agilidad con la que se realizan movimientos y la educación ambiental tendió a disminuir drásticamente el consumo de papel, aunque en los años 2016 a 2018 la tasa de deforestación volvió a aumentar. Se habilitaron sectores wifis gratis en las ciudades, utilizando paneles solares como así también ese tipo de energía renovable para áreas rurales donde no llega el alumbrado público. La Secretaría de

Energía, anunció la adjudicación de cuatro empresas para la distribución e instalación de kits solares para 6.200 familias de zonas rurales pertenecientes a las provincias de Chubut, Córdoba, La Pampa y Salta (Gubinelli, 2019). Como así también se siguen inaugurando parques eólicos con el motivo de continuar con el buen uso y sustentabilidad de la energía eléctrica. Se han instalado en los últimos cinco años decenas de nuevos parques eólicos en varias provincias del país (...) solo por mencionar algunos de los que aportan más de 100MW al SADI (Sistema argentino de interconexión) (EducAr, 2020).

#### *Factor Legal*

“En abril/2021 se conoció una medida cautelar por la que la Justicia de CABA ordenó al Gobierno de la Ciudad el cese inmediato del cobro del Impuesto sobre Sellos que se aplica a los resúmenes de tarjetas de crédito: hay que tener presente que este tipo de medidas solo tiene alcance individual. Si bien el expediente fue iniciado como un proceso colectivo, el tribunal consideró que no se daban los recaudos necesarios para otorgarle ese carácter y determinó que se tramitaría como una acción individual” (Marinero, 2022). Es por eso que durante este año se debe seguir considerando la incidencia del impuesto en los pagos de las tarjetas de crédito, teniendo en cuenta que la medida cautelar que comentamos no produjo efectos en los resúmenes de las tarjetas que cada individuo ha recibido en 2021, todo lo contrario: este gravamen sigue en los resúmenes del 2022 y lo que podría ser una situación momentánea y una medida adoptada solo por la emergencia fiscal que sufre la Argentina, entendemos que lamentablemente en lo impositivo, muchas de las disposiciones “transitorias” han quedado en nuestro ordenamiento en forma “definitiva”.

#### *Micro Entorno*

Se analizará el micro entorno a través de las 5 fuerzas de Porter. El análisis de cada factor ayudará a comprender mejor el microambiente en el que opera la empresa.

##### *1) Amenaza de nuevos competidores entrantes.*

Las empresas Fintech han ido creciendo en número y en profesionalismo, pasaron de ser 133 a 268 entre 2018 y 2020 en el Sector financiero, en especial en el mercado de tarjetas de crédito, donde se generó un gran número de competidores, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios. Dentro del panorama financiero se sub dividieron en *Insurtech*, *Blockchain*, cripto activos, servicios B2B, prestamos, pagos digitales, siendo esta ultima la que mayor cantidad de empresas ha sumado. En este caso la fuerza de amenaza de nuevos

competidores es alta, ya que se puede analizar como el mercado de las Fintech empieza a cobrar mas fuerza y diversidad. Las formas de empresas financieras virtuales llegaron para quedarse (Marcelo, 2020).

2) *Rivalidad entre competidores:*

Frente a este factor se puede decir que las empresas financieras se valen principalmente de la cantidad de clientes que poseen o pueden atraer por ende existe una lucha intensa entre quien puede captar la atención de la mayoría. Naranja X posee aproximadamente 5 millones de usuarios, Ualá posee 2 millones de usuarios, pero Mercado Pago posee más de 132 millones de usuarios, por ende, la rivalidad se considera una fuerza alta ya que no alcanza aún ni el 5% de usuarios frente su principal competidor (Shaalo, 2021). Entran en juego muchos factores, sobre todo relacionados al marketing digital que, con la ayuda de la inteligencia artificial, han colocado frente a los ojos de potenciales compradores lo que les interesa o quieren mediante el uso de las cookies. Que una persona elija preferentemente una u otra compañía se vale sencillamente de las herramientas brindadas, las promociones y si puede resolver los problemas cotidianos de forma sencilla y ágil sin tanta burocracia de por medio.

3) *Poder de negociación con los clientes:*

En este sentido los compradores pueden influir debido a la existencia de varias organizaciones dedicadas al mismo rubro cada una ofreciendo un servicio similar con distintas tasas de interés, mayor o menor cantidad de beneficios, y cambiar de una marca a otra prácticamente no tiene costo más que cerrar un usuario o dar de baja un servicio y crear un usuario en alguna otra plataforma. Los servicios digitales y el manejo de cuentas online han cambiado el modo en el que un usuario puede pertenecer o dejar de hacerlo en una compañía en cuestión de minutos por ende se considera que esta fuerza es alta ya que el producto sustituto está disponible en el mercado y de fácil acceso (Shaalo, 2021).

4) *Poder de negociación de los proveedores.*

En este caso existen dos grandes tipos de proveedores los de diseño y los de financiación. En el caso de proveedores de diseño en el mercado actual pueden encontrarse diversas marcas y emprendedores independientes que se encargan de hacer las aplicaciones y páginas web más amigables para los clientes, la tecnología ha avanzado y está al alcance

de todo el público por ende las mismas empresas pueden desarrollar su propio departamento de diseño para crear las cosas a medida de la compañía (Shaalo, 2021).

Respecto a los proveedores de financiación, si las organizaciones dependen de bancos, la negociación se torna más compleja ya que entran variables las cuales las compañías no pueden manejar, como los impuestos, la oferta y demanda, el régimen cambiario, el valor de la moneda local y extranjera, el nivel de consumo de la población. El desarrollo de nuevos métodos de pago ha conducido a forjar alianzas entre operadores móviles, instituciones financieras, empresas de tecnología y comerciantes para proporcionar a los clientes métodos de pago más flexibles. Un ejemplo específico es Tarjeta Naranja y Visa o Mastercard.

Esta fuerza tiene un nivel medio de negociación ya que respecto a los proveedores de diseño existe una gran cantidad de nuevos proveedores de servicio, pero frente a los proveedores de financiación los más confiables y populares son solo dos Mastercard y Visa.

#### 5) *Amenaza de productos sustitutos.*

Actualmente no han surgido sustitutos a los servicios que aportan las empresas Fintech, ni hay vistas de algún producto que quieras surgir para combatir estas tendencias del mercado por lo que esta fuerza se considera baja. Lo único que puede suceder es que los clientes de esta industria se vuelquen más a un sector que al otro, prefiriendo entre solicitar préstamos, colocar dinero en el mercado volátil de las blockchain pero este se presenta aún en un escenario poco confiable ya que todavía no existe una regulación de las criptomonedas ni un organismo central de supervisión, solo existen controles fiscales (Gabriel, 2022).

#### *Análisis interno*

##### *Cadena de Valor*

Mediante esta herramienta se puede identificar las actividades primarias y secundarias que generan valor y costo para la empresa Naranja X.

##### *Actividades primarias:*

Logística interna: La logística interna de tarjeta Naranja se encarga de actualizar los datos personales de cada cliente, la facturación, el envío de los resúmenes tanto físicos como cargar el resumen digital, activación de las tarjetas. Además, se dedican a aumentar los

límites en caso de que el cliente lo solicite, y toman los pedidos de los cambios de plásticos en caso de que el cliente pierda la tarjeta, se rompa o fuese robada, y la creación de los plásticos para los clientes nuevos.

Operaciones: En cada una de las provincias argentinas, con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (Mini Unidades de Negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, la gestión de cobranzas a clientes, la suscripción al producto HBO Go, la contratación de seguros (autos, motos y hogar) y la solicitud de préstamos personales a través de canales digitales (Naranja, 2019)

Logística externa: Los clientes poseen conexión online las 24hs y de modo presencial en sus 238 sucursales. La evolución digital les permite estar más en contacto con el cliente, a través de redes sociales, canales digitales, líneas directas 24hs.

Marketing y ventas: El objetivo consiste en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para conservar informados a los clientes de los beneficios que pueden encontrar y al directorio de todo lo que pasa en el mercado a nivel nacional. El área de Marketing expuso, desde sus comienzos, un desarrollo informal, y poco organizado, que en la actualidad exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos.

Se aplicaron herramientas de cross-selling que permitieron incrementar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales (Naranja, 2019).

Servicios: Naranja actualmente ofrece varios servicios entre ellos los seguros, préstamos, aplicación naranja, la cual permite a los clientes ver el estado de su cuenta, conocer promociones, realizar gestiones rápidas, consultar saldos y realizar recarga de crédito celulares. Además, posee un botón de pagos para realizar el resumen de la tarjeta. Otro servicio que ofrece es la tienda naranja la plataforma de comercio electrónico para que los clientes puedan adquirir los productos que ofrece la misma. Otro servicio es Naranja Viajes, plataforma de venta de viajes. También ofrece productos de entretenimiento como por ejemplo HBO GO, Movieclub. Naranja Pos permite a comercios, profesionales independientes y a cualquier persona que necesite vender un producto o servicio, cobrar con



cualquier tarjeta de débito, crédito o prepaga a través de un lector que se conecta por bluetooth al celular o Tablet (Naranja, 2019).

*Acciones secundarias o de apoyo:*

**Infraestructura de la organización:**

Con la creación de la gerencia de Compliance para prevenir delitos, control de lavados de activos, financiamiento del terrorismo, delitos informáticos, además se creó la práctica de ciberseguridad incorporando el marco de ciberseguridad (Guía de la SEC sobre Procedimientos de Seguridad Cibernética), la ISO/IEC 27032: Directrices para la Ciberseguridad, NIST Cybersecurity Framework (Identificar, Proteger, Detectar, Responder y Recuperar ) y el Marco Mitre ATT&CK para el modelado de escenarios ofensivos (Naranja, 2019).

**Dirección de recursos humanos:** La empresa de prioridad al crecimiento personal y profesional de los talentos de los empleados, mediante convocatorias y búsquedas internas. También promueve la generación de empleo local contratando personas oriundas de cada localidad en la que se encuentra presente. Con el rediseño de la web, actualizaron la sección de Trabajá con nosotros, en la cual los colaboradores, en primera persona, cuentan cómo es la experiencia de trabajar en Naranja. Impulsaron experiencias significativas que potencian el talento. Cuentan con capacitaciones y formaciones continuas, planes de desarrollo, mentores entre pares y muchas acciones más (Naranja, 2019).

**Desarrollo de tecnología:** Tarjeta Naranja utiliza tecnología innovadora, ya que posee una aplicación tanto para Android y Iphone en la cual permite enviar y recibir dinero, cargar celulares y carga de tarjetas de transporte. Además, la empresa diseñó un nuevo modelo de atención en las sucursales permitiendo ofrecer una mejor experiencia al cliente.

**Compras:** En cada ocasión posible, desde Naranja seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado. A su vez, en todas las cotizaciones que solicita el área de compras procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B que ofrezcan este tipo de productos (Saucedo, 2021).

El área que aporta mayor valor a la cadena, es la de Marketing y Ventas debido a que nivel de ingresos de la empresa es exclusivo de las transacciones que realicen los usuarios a través de la plataforma de Naranja X o las tarjetas de crédito, y la segunda área que aporta mayor valor es el post venta, ya que es el motivo por el cual un usuario elige permanecer si

se le presenta un inconveniente y no lo puede resolver por sus medios. La interrelación de las actividades primarias y soporte lleva a que se pueda utilizar la billetera virtual y las tarjetas de crédito sin costo de mantenimiento y sin costo de comisión por transferencias. Realizar entregas de tarjetas de crédito entre 1 y 7 días hábiles a todo el país, y que la utilización de la misma se extienda a todo el mundo por su alianza con VISA suman a la ventaja competitiva de Naranja.

A continuación, se describirá la misión, visión y valores de la empresa para luego evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y poder obtener una conclusión de a donde se quiere llegar y que se puede mejorar para lograr nuestro objetivo, implementando el cuadro de mando integral.

Misión. Facilitar el acceso a bienes y satisfacciones, a través de las innovaciones tecnológicas.

Visión. Ser la empresa de servicios financieros y no financieros más importante de la Argentina.

Valores: Toda la misión está anclada en la cultura, transparencia, la atención al cliente, la sustentabilidad.

Nivel estratégico: Los pilares de esta estrategia son la cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento. Posee una clara comunicación interna y espacio de trabajo óptimo donde se trabaja por objetivos y cada líder propone a sus colaboradores objetivos orientados a resultados que tienen en cuenta cada uno de estos pilares; así cada equipo trabaja teniendo siempre presente su contribución al éxito de esa estrategia que nos hace sustentables (NaranjaX, 2022)

Cultura: Fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización. Las personas siempre en el centro. (NaranjaX, 2022)

### *Matriz BCG*

Mediante esta herramienta se permite analizar las carteras de productos y proponer estrategias de mejora continua.

Estrella: Actualmente Tarjeta Naranja hoy es la tercera tarjeta del mercado en Argentina, posee 7,8 millones de plásticos emitidos en Tarjetas de crédito y débito (Manzoni,

2015). Se considera a las tarjetas como producto estrella ya que posee una mayor cuota de mercado y además porque posee una buena rentabilidad.

Interrogante: Tarjetas virtuales Naranja X. La empresa actualmente posee 2,5 millones de clientes (Naranja, 2020). Si bien posee una perspectiva de crecimiento alta, la cuota de mercado es baja, es un producto nuevo que recién está comenzando en el mercado, es por esto que se considera que es un producto interrogante.

Vaca: En este cuadrante se encuentran los préstamos y seguros que ofrece Tarjeta Naranja ya que presentan una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento. Los préstamos poseen 2.450.000 de pólizas realizadas, y en cuanto a los préstamos se lograron vender 184.535 préstamos. (Naranja, 2019).

Perro: Productos editoriales. En 2018 la revista Convivimos tenía 35.000 suscriptores, y la revista Cima tenía 180.000 suscriptores. Se considera que es un producto perro debido a que tienen una baja posición en el mercado (Naranja, 2019).

Análisis de la Matriz Ansoff: Se puede ver que dentro de los productos el más relevante y de alto crecimiento en el mercado siguen siendo las compras online. Luego de la pandemia se multiplicó enormemente el *e-commerce*. Si bien el crecimiento del 2021 fue más moderado que el año anterior, se observa que más allá de la vuelta paulatina a la normalidad, los consumidores argentinos incorporaron el comercio electrónico como un hábito, el cual alternan con los locales físicos (CACE, 2022). Las sucursales del futuro se mantiene como producto interrogante debido a que si bien las mismas estarán equipadas para darle una atención más ágil a las personas con sus consultas utilizando softwares, puede que en el tiempo la atención al público sea reemplazada totalmente por la virtualidad desde un celular o página web pasando a ser un producto perro, como también puede realizar un efecto de contención hacia los clientes no muy amigables con las nuevas tecnologías y sean fuertemente aprovechadas generando una mejor imagen y una rápida solución para los clientes pasando a ser un producto estrella. Según el informe de Zendesk 80 tendencias en la experiencia del cliente de 2021, el % afirma que se irá a la competencia si sufre más de una mala experiencia (Teresa, 2021). Por otra parte, la población en general coloca su dinero sobrante en plazos fijos para evitar que la inflación desvalorice el dinero que tienen ahorrado, es de más sencilla ejecución y conocido por la sociedad económicamente activa, pero los plazos fijos no muestran que sea la solución a los problemas cotidianos ya que no logra vencer

la inflación (Gonzalo, 2022). Como producto vaca nos quedan los préstamos personales que debido a sus altas tasas de interés la población lo deja como último recurso para no afrontar los altos costos que esto genera, a pesar de ser muy solicitado y tener participación en el mercado por su fácil acceso, no tiene vistas de crecimiento.

Dentro de las estrategias de crecimiento se podrá tener en cuenta:

Penetración de mercado: Durante 2019 se consolidó una nueva compañía de tecnología, “Naranja X” con el propósito de desarrollar productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes de Naranja, utilizando la tecnología para llegar al resto de la población alejada de las sucursales.

Mejorar el interfaz de uso de la aplicación de NaranjaX facilitando obtener los productos de forma online ofreciendo descuentos de pasajes y alojamientos en épocas vacacionales de invierno y verano llamando a este servicio “Naranja entre el amarillo del invierno y el rojo del verano” ya que la combinación del color rojo y amarillo forman el naranja como método publicitario.

Desarrollo de mercado: Actualmente la empresa no posee esta estrategia para desarrollar un nuevo mercado.

Crear el área logística para agregar un servicio de entrega en puerta una vez adquirido y ofrecido la posibilidad de que el producto sea llevado a una dirección, esto se alinearía con la recurrente opción que eligen quienes compran online de recibir el producto en sus casas sin la necesidad de tener que recurrir físicamente algún centro de distribución, lo que también haría inclusivo el servicio para aquellas personas que poseen incapacidad para trasladarse.

Desarrollo de Producto: En el primer trimestre de 2019, se incorporó la venta de vuelos y se mejoró los niveles de ventas del resto de las opciones vinculadas a la experiencia de viajar: hoteles, transporte, paquetes turísticos o escapadas.

Posibilidad de adquirir criptomonedas a través de la billetera virtual de NaranjaX, de esta manera comenzar a ingresar un nuevo producto que empieza a tomar fuerza en el mercado de las finanzas.

Diversificación: Naranja ofrece múltiples productos como seguros del hogar, consumo garantizado, desempleo, accidentes personales, asistencia al viajero entre otros productos digitalizando los seguros en el año 2019.

Desarrollar un sector de venta de indumentaria Naranja X, ofreciendo gorras, sudaderas, pulseras y accesorios deportivos con la característica letra N y los colores de la organización, con el fin de producir un impacto visual en la gente que utilice la indumentaria y usar dicha estrategia de marketing para extender el negocio de las otras ramas de Naranja.

*Diagnóstico Organizacional:*

Como herramienta de diagnóstico se utilizará la matriz FODA para ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Fortalezas:** Gran captación de clientes del mercado crediticio, atención al público personalizada, buen ambiente laboral.

**Oportunidades:** Mejorar servicio postventa al cliente.

**Debilidades:** Actividad focalizada en Cordoba y Buenos Aires, demoras en respuesta a los clientes.

**Amenazas:** Inflación, crisis económica, competencia como las billeteras virtuales y bancos.

La gran capacitación de clientes del mercado refiere a que el 19% de la población utiliza Naranja demostrando ser una empresa con presencia en el mercado. Las demoras en la repuesta al cliente es uno de los principales factores por los cuales los usuarios cambian de compañía por lo que surge la oportunidad de mejorar la postventa con una respuesta online más rápida con la ayuda de las tecnologías vigentes. De la mano con las nuevas tecnologías también se han generado nuevos métodos para poder ingresar en las billeteras virtuales de los usuarios y poder extraer el dinero de las mismas crenado una nueva amenaza en el mercado de las Fintech.

## Marco Teórico

Para darle sustento a los conceptos utilizados en este trabajo, es que se mencionan a los autores en quienes se ha fundamentado los argumentos dados. De esta manera también se dará una clara perspectiva de porque el cuadro de mando integral que es la herramienta de gestión elegida es la mejor opción para llevar a cabo el propósito de aumentar la rentabilidad de la organización.

Según Kaplan y Norton el Cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular objetivos financieros como la contabilidad, proveedores, ingresos, con la estrategia de la corporación como así los no financieros donde se centra el análisis en los procesos internos donde se puede mejorar el coste, calidad y tiempos de procesos. El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización (Kaplan y Norton, 2002).

Según Franco Alexis Ghiglione en uno de sus *papers* científicos, menciona que las estrategias corporativas suelen ser innovadoras, pero su déficit radica en la implementación y la evaluación continua de los resultados; allí cobra relevancia la correcta definición de sus objetivos e indicadores y plantea la utilización de la herramienta de gestión del cuadro de mando integral como una solución alternativa al problema planteado (Franco, 2021).

En uno de los artículos de una revista cubana de educación superior de la Universidad de la Habana, Cuba, las autoras del *paper* Katia Alonsol y Judith Lopez hacen un estudio acerca la utilización del cuadro de mando integral y su aplicación para medir objetivos y metas de la misma universidad llegando a la conclusión de que el CMI es una herramienta de gran utilidad para el seguimiento y control de la estrategia que hace posible la alineación de los objetivos estratégicos con la gestión del día a día y es posible, su aplicación, dada sus características, en instituciones universitarias. Su empleo permite definir, claramente, el direccionamiento institucional, lo que posibilita analizar hacia dónde se dirigen las acciones diarias, en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Facilita la optimización de recursos y promueve el incremento del nivel de

compromiso y sentido de pertenencia de la comunidad universitaria al tener la oportunidad de participar a lo largo de todo el proceso de diseño, implementación y control de la estrategia (Lopez, 2017).

Desde el punto de vista de cada uno de los autores recién mencionados, todos están alineados acerca de que los objetivos estratégicos son el inicio de a donde se quiere llegar acompañando a la visión de la compañía. El éxito de estos objetivos y estrategias redunda en cuanto se analiza su desempeño en el corto, mediano y largo lapso a través del tiempo, es por eso que Franco Alexis Ghiglione hace una reflexión y menciona que la estrategia por sí sola no sirve de nada ni cobra relevancia sin los objetivos claros y su seguimiento con el cuadro de mando integral. Es más enriquecedora esta reflexión si le anidamos las definiciones de Kaplan y Norton respecto a que hay que sumar no solo los indicadores financieros, sino también los no financieros haciendo alusión a que una organización es un todo y no un simple análisis de números y metas a cumplir, por esto es que se analiza desde una perspectiva financiera, de cliente, crecimiento y desarrollo, procesos internos. Se puede comprobar que la herramienta de gestión cuadro de mando integral es aplicable cualquier clase de organización e institución como define en su artículo Alonsol y Lopez en su estudio aplicado a la universidad y como es posible el seguimiento de los objetivos de la estrategia.

Se considera que para el caso los 3 autores definen el concepto y la herramienta de manera similar en el sentido de que es una forma de darle seguimiento a los objetivos de la estrategia, estableciendo cortos, medianos y largos plazos dependiendo de la actividad a realizar y las contempla desde diferentes perspectivas para pensarlo como un todo. Siendo los autores y creadores los que tienen una mirada más universal de la herramienta, se utilizará los conceptos basados en la teoría de Kaplan y Norton para este trabajo.

## Conclusiones diagnósticas

Luego de un análisis del entorno macro, micro e interno de la empresa, en cuanto a su estructura, división funcional y operación de las áreas constitutivas, se encontraron ciertas deficiencias que deben ser consideradas para compensar la pérdida de clientes y usuarios.

Se observa que la crisis económica y social que trajo el asilamiento obligatorio por parte de la pandemia Covid-19, redujo el consumo, el turismo, la toma de créditos destinadas a inversiones, aumentó el desempleo aumentando así la pobreza (Ver Anexo 2), creó un escenario de incertidumbre general que con llevó a un aumento en los intereses por préstamos o pagos en cuotas incrementando notablemente el costo financiero total, asilando a la población y público en general de estas compañías de servicios financieros, a excluirse del sistema, reduciendo su consumo a lo indispensable, como son los alimentos por ende aumentando también su demanda y precio (Ver Anexo 1). Frente a ese escenario desfavorable se puede ver que el consumo se volvió digital haciendo popular las Fintech ofreciendo sus servicios de pagos digitales. Uniendo Naranja al servicio de Ahora 12 lanzado por nación, se podrá ofrecer cuotas fijas a una tasa nominal anual menor a la convencional, atrayendo así mayor cantidad de clientes a unirse con Naranja, ofreciéndoles un servicio de post venta más rápido y resolutivo online las 24hs todos los días mediante la utilización de nuevas tecnologías dedicadas a la atención al cliente como son los *chatsbots* y cuando este sistema no logre resolver el problema comunicarse con un operario de atención al cliente efectivizando así el tiempo disponible del personal del área. Hoy en día la buena atención al público de un servicio es lo que conlleva a la retención de los usuarios del mismo, generando una reputación que replica en un aumento de clientes. Implementando un cuadro de mando integral es como se llevará el control de las variables y cómo evoluciona las mismas para verificar que el objetivo de generar mejor rentabilidad y diferenciación en el mercado se esté cumplimentando y en caso de fallar redireccionar la estrategia.



## Propuesta de aplicación

En este apartado se tratarán las estrategias y objetivos *SMART* para comenzar con el plan y el camino hacia el aumento de rentabilidad pretendida enfocándose en la diferenciación y reducción de costos operativos. Se sumará una nueva sección y se mejorará la atención al cliente para evitar pérdidas de acreedores.

Como se hace mención en el apartado de análisis interno, la misión original de la compañía no cambiaría ya que seguiría siendo la de facilitar el acceso a bienes a través de innovaciones tecnológicas, tanto así, como la visión de ser la empresa de servicios financieros y no financieros más importante de Argentina. Dentro de los valores se resaltaría aún más la satisfacción al cliente, ya que será uno de los estándares de esta propuesta quedando como; los valores de Naranja serán principalmente una atención ágil, versátil, 100% online hacia sus clientes, enfocada en la retención de sus usuarios, acompañada con la cultura naranja, transparencia y excelente ambiente interno de sus colaboradores.

### *Objetivos*

#### *Objetivo General*

- Generar un 18% de aumento en la rentabilidad para fines del año 2024.

#### *Estrategia:*

Diferenciación, Liderazgo en costos

#### *Justificación:*

Se consideró el estado de resultado del 2021 de tarjeta naranja, que fue el 30% de rentabilidad (NaranjaX, 2022). Teniendo en cuenta que en el año 2021 la inflación alcanzó 50,9% (Blanco, 2022) y en cuanto al año 2022 la inflación acumulada en los primeros cinco meses del año trepó casi al 30% y 60% (Donato, 2022), es por ello que se considera el 18% de aumento en la rentabilidad debido a que el margen de la razón entre costo y valor de venta en las transacciones financieras es bajo cuando se realizan en cuotas por el costo financiero que ello aplica, pero lo que se busca es aumentar considerablemente las ventas para amortiguar ese escaso valor de margen, la estrategia será trabajar fuertemente sobre atención al cliente, mejorando la satisfacción de los empleados y generado promociones abarcando las distintas perspectivas financiera, de clientes, crecimiento y desarrollo y procesos internos.

*Objetivos específicos**Perspectiva financiera:*

Reducir el costo de las tarjetas de crédito en un 10%, para fines del año 2024.

Aumentar las ventas un 10%, a través de promociones y descuentos para fines del año 2024

*Estrategia:*

Diferenciación, Liderazgo en costos.

*Justificación:*

De esta manera se logrará reducir los costos operativos de Naranja X evitando en recurrir al gasto en materiales para la producción de tarjetas de crédito para sus usuarios. La estrategia será la del desarrollo tecnológico de los códigos QR para enlazar las tarjetas de crédito para a través del tiempo empezar a dejarlas obsoletas.

Para aumentar las ventas se ofrecerá un programa de usuario referido, donde los nuevos usuarios, al unirse a la comunidad naranja X, objeten que los refirió algún miembro ya unido a la comunidad naranja y así obtener un descuento mínimo en su primera compra.

Para aumentar la cantidad de préstamos personales en la primer solicitud de un préstamo por usuario, se bonificará el año del costo del mantenimiento de la cuenta naranja X.

*Perspectiva clientes:*

- Mejorar 10% en las calificaciones de atención al cliente para fines del año 2024.

*Estrategia:*

Diferenciación

*Justificación:*

De esta manera se podrá lograr una retención de usuarios que utilicen la aplicación y los servicios de Tarjeta Naranja, por ende, se aumentarán las posibilidades de transacciones a través de Naranja X. La estrategia será mejorar el servicio de atención al cliente mediante la combinación de los *chatbots* y la atención personalizada brindando una respuesta inmediata.

*Perspectiva procesos internos:*

- Optimizar un 50% la atención al cliente del personal de Naranja X, para fines del año 2024.

*Estrategia:*

Diferenciación

*Justificación:*

De esta manera se incentivará al personal adquiriendo nuevos conocimientos que estén a la vanguardia en la época de atención personalizada *online*. Esto mejorará el compromiso de los empleados y con la adquisición de los *chatbots* se efectivizará el contacto con los clientes.

*Perspectiva crecimiento y desarrollo*

- Mejorar un 50% la satisfacción de los empleados mediante desarrollo personal, para fines del año 2024

*Estrategia:*

Diferenciación

*Justificación:*

Se utilizarán técnicas de premios y bonificaciones anuales a aquellos empleados con buen presentismo y aquellos que tengan mayor cantidad de atención al cliente satisfecha. Ofrecer fechas libres como por ejemplo si el cumpleaños es un día laboral. De esta manera se evitará la rotación de personal, mejorando el ambiente interno de la compañía y evitando costos adicionales que ello trae aparejado.

*Alcance*

El presente plan se desarrollará durante la segunda mitad del año 2022 y posiblemente se aplique en los años 2023 y 2024.

La aplicación del plan será iniciada en Córdoba, de donde es oriunda la organización y se extenderá a lo largo de todo el país de Argentina.

*Limitaciones*

Las limitaciones que se han encontrado son referidas a la materialización de presupuestos e información contable que se puede extraer cruda de la organización. La respuesta debe pasar por varios canales con autorizaciones, impidiendo o anulando la llegada de la información.

### Recursos

Los recursos que se utilizaron fueron, literatura de administración, *papers* científicos y revistas universitarias, adicionando a todo esto material de páginas web desde Canvas de la universidad Siglo 21 e información del gobierno de la nación hasta diarios oficiales y blogs. Para la confección del trabajo se utilizó una notebook con conexión a internet.

### Plan de acción 1

Con el siguiente plan se pretende mejorar las ventas y reducir costos operativos, se contratará un servicio de programadores para poder modificar la aplicación y generar los vínculos deseados (el código QR, el programa de usuarios referidos y la solicitud del 1er préstamo bonificada). El plan primero es desarrollar los cambios, luego aplicarlos y luego medir su evolución a lo largo del tiempo para corroborar que cumplan con sus objetivos. Lo beneficioso de este plan es que la inversión se realiza una sola vez y luego es cuestión de medir los efectos con personal ya perteneciente a la compañía además de ser atractivo e innovador a la vista del cliente para luego ser captados.

Ilustración 1 - Plan de acción 1

	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
		Inicio	Fin					
Perspectiva financiera	Desarrollar código QR en aplicación celular	1/7/2022	31/12/2022	Gerencia Compras	1 Escritorio; 1 Notebook; 1 Silla	\$ 930.000,00	Programador	Ver Anexo 3
	Aplicar cambios en aplicación celular	1/1/2023	31/3/2023	Director de sistemas	1 Escritorio; 1 Notebook; 1 Silla	\$ 465.000,00	Programador	Ver Anexo 3
	Medir utilización de tarjetas de crédito Vs. código QR	1/4/2023	31/12/2024	Gerencia General	-	\$ -	-	-
	Generar vinculación de usuario referido	1/7/2022	31/12/2022	Gerencia Compras	1 Escritorio; 1 Notebook; 1 Silla	\$ 930.000,00	Programador	Ver Anexo 3
	Aplicar cambios en registro de aplicación	1/1/2023	31/3/2023	Director de sistemas	1 Escritorio; 1 Notebook; 1 Silla	\$ 465.000,00	Programador	Ver Anexo 3
	Medir cantidad de usuarios nuevos referidos	1/4/2023	31/12/2024	Gerencia General	-	\$ -	-	-
	Parametrizar solicitud de 1er préstamo personal bonificada	1/7/2022	31/12/2022	Gerencia Compras	1 Escritorio; 1 Notebook; 1 Silla	\$ 930.000,00	Programador	Ver Anexo 3
	Medir cantidad de préstamos personales con bonificación	1/1/2023	31/12/2024	Gerencia General	-	\$ -	-	-

Fuente: Elaboración propia

### Plan de acción 2

Con el siguiente plan lo que se busca es no perder de vista que nuestro nuevo valor mas importante es la atención al cliente. Se modificará e innovará tecnológicamente, con un grupo de desarrolladores, para que la misma sea mas eficaz en tiempo y solución de los

inconvenientes que surjan. Los beneficios son que los problemas se podrán resolver en menor tiempo, primero pasando por una barrera de preguntas frecuentes para evacuar aquellas dudas genéricas y luego si esto no resulta culminarlas con la atención personalizada de un operador, haciendo más eficiente la cantidad de personas contratadas en el sector.

Ilustración 2 - Plan de acción 2

	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
		Inicio	Fin					
Perspectiva clientes	Crear sala de chaboots con preguntas y respuestas frecuentes	1/1/2023	30/6/2023	Gerencia Compras	1 Escritorio; 1 Notebook; 1 Silla	\$ 930.000,00	Programador	Ver Anexo 3
	Crear sala atención personalizada de preguntas frecuentes no resueltas	1/1/2023	30/6/2023	Gerencia Compras	1 Escritorio; 1 Notebook; 1 Silla	\$ 930.000,00	Programador	Ver Anexo 3
	Medir cantidad de solicitudes no resueltas	1/7/2023	31/12/2024	Gerencia calidad	-	\$ -	-	-

Fuente: Elaboración propia.

### *Plan de acción 3*

Con el siguiente plan lo que se busca es capacitar a las personas de atención al cliente perfeccionando las tácticas de como dirigirse, como abordar un problema, el temple y el respeto frente a situaciones complicadas, el tiempo disponible para la resolución de un problema focalizado. Los beneficios son que las dudas de los clientes serán resueltas en tiempo y sobre todo con la calidad de un asesor calificado, esto impactando directamente en el volver a elegir a la compañía.

Ilustración 3 - Plan de acción 3.

	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
		Inicio	Fin					
Perspectiva proceso interno	Capacitar personal en táctias efectivas de atencion al cliente online	1/7/2023	30/6/2024	Gerencia Compras	1 Escritorio; 1 Notebook; 1 proyector; 30 pupitres, 1 Salón de evento	\$ 2.904.000,00	Consultora externa	Ver Anexo 4

Fuente: Elaboración propia.

### *Plan de acción 4*

Con el siguiente plan lo que se busca es mantener al personal motivado, mostrar un norte y que a la organización le interesa el bienestar de sus empleados. Por eso es que se armará un calendario con las fechas importantes de cada empleado otorgando un día libre por

su cumpleaños, mostrando públicamente en la web y redes sociales, un reconocimiento por los asesores que tuvieron la mayor cantidad de consultas resueltas por parte del sector atención al cliente, y otro general por el presentismo de los empleados bonificando parte de su sueldo a fin de año. Los beneficios de este plan es que no traen aparejados costos, más que modificaciones y otorgando un gran valor agregado para los empleados.

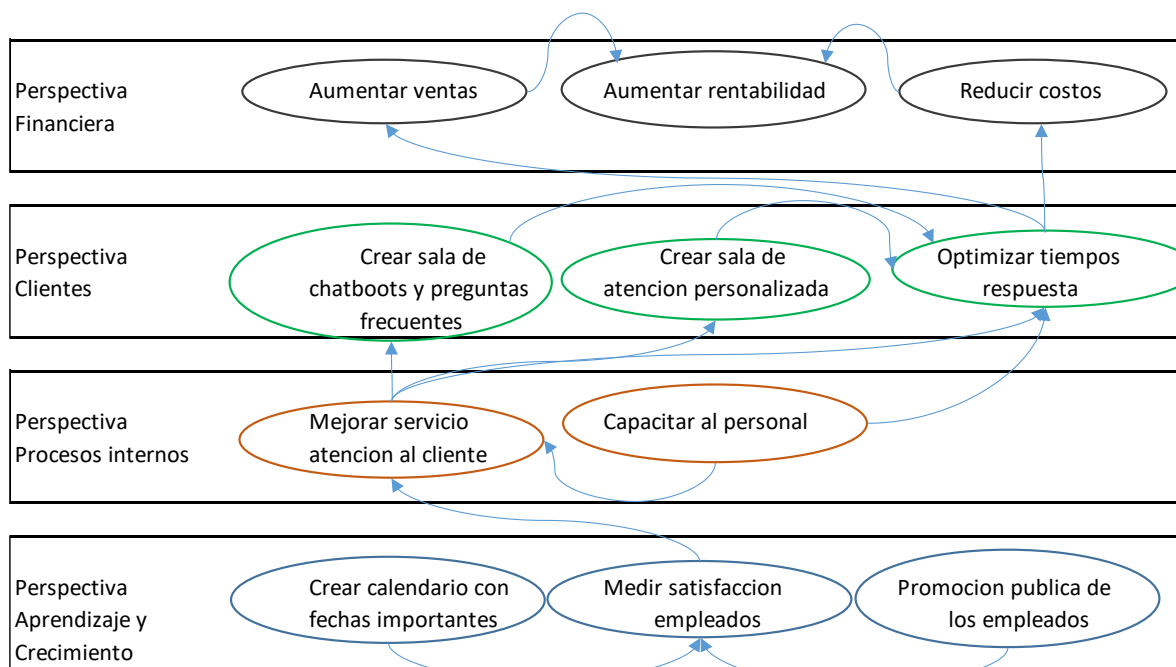
Ilustración 4 - Plan de acción 4

Perspectiva crecimiento y desarrollo	Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
		Inicio	Fin					
	Crear calendario con fechas importantes de empleados	1/7/2023	30/9/2023	Gerencia RRHH	-	\$ -	-	-
	Generar promoción pública de empleados destacados	1/10/2023	30/6/2024	Gerencia RRHH	-	\$ -	-	-
	Medir satisfacción de empleados	1/7/2024	31/12/2024	Gerencia RRHH	-	\$ -	-	-

Fuente: Elaboración propia.

*Mapa estratégico*

Ilustración 5 - Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

*Cuadro de mando integral*

**Ilustración 6 - Cuadro de Mando Integral**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Unidad de medida	Valor objetivo	Responsable	Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Reducir el costo de tarjetas de credito un 10%	Reduccion costo operativo	$= \left  \frac{\$Gastado\ en\ tarjetas\ emitidas\ (n) - \$Gastado\ en\ tarjetas\ emitidas\ (n-1)}{\$Gastado\ en\ tarjetas\ emitidas\ (n-1)} \right  * 100$	Porcentaje	10%	Gerencia General	>3%	<3%	<10%
Financiera	Aumentar las ventas un 10%	Incremento de ventas	$= \frac{\$Ingreso\ por\ ventas\ (n) - \$Ingreso\ por\ ventas\ (n-1)}{\$Ingreso\ por\ ventas\ (n-1)} * 100$	Porcentaje	10%	Gerencia General	>3%	<3%	<10%
Cliente	Mejorar un 10% la calificacion de clientes	Encuesta satisfaccion del cliente	$= \frac{Cant.\ clientes\ satisfechos(n)}{Cant.\ clientes\ encuestados(n)} * 100\% - \frac{Cant.\ clientes\ satisfechos(n-1)}{Cant.\ clientes\ encuestados(n-1)} * 100\%$	Porcentaje	10%	Gerencia General	>3%	<3%	<10%
Procesos internos	Opimizar 50% atencion al cliente	Medicion tiempo de respuesta	$= \frac{Cant.\ horas\ en\ resp\ con\ Chatboots - Cant.\ horas\ en\ resp\ sin\ Chatboot}{Cant.\ horas\ en\ resp\ sin\ Chatboot} * 100\%$	Porcentaje	50%	Gerencia Calidad	>25%	<25%	<50%
Crecimiento y desarrollo	Mejorar un 50% satisfaccion de empleados	Encuesta satisfaccion del personal	$= \frac{Cant.\ personal\ satisfechos(n)}{Cant.\ personal\ encuestados(n)} * 100\% - \frac{Cant.\ personal\ satisfechos(n-1)}{Cant.\ personal\ encuestados(n-1)} * 100\%$	Porcentaje	50%	Gerencia RRHH	>25%	<25%	<50%

Fuente: Elaboración propia.

*Diagrama de Gantt*

**Ilustración 7 - Marco de tiempo para la implementación - Diagrama de Gantt**

Actividades	Area a Cargo	Inicio	Fin	Duración	2022					2023					2024								
					J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Desarrollar código QR en aplicación celular	Compras	1/7/2022	31/12/2022	6	█	█	█	█	█	█													
Aplicar cambios en aplicación celular	Sistemas	1/1/2023	31/3/2023	3							█	█	█										
Medir utilización de tarjetas de crédito Vs. código QR	Gerencia	1/4/2023	31/12/2024	21							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Generar vinculación de usuario referido	Compras	1/7/2022	31/12/2022	6	█	█	█	█	█	█													
Aplicar cambios en registro de aplicación	Sistemas	1/1/2023	31/3/2023	3							█	█	█										
Medir cantidad de usuarios nuevos referidos	Gerencia	1/4/2023	31/12/2024	21							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Parametrizar solicitud de 1er prestamo personal bonificada	Compras	1/7/2022	31/12/2022	6	█	█	█	█	█	█													
Medir cantidad de préstamos personales con bonificación	Gerencia	1/1/2023	31/12/2024	24							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Crear sala de chatbots con preguntas y respuestas frecuentes	Compras	1/1/2023	30/6/2023	6							█	█	█	█	█	█							
Crear sala atención personalizada de preguntas frecuentes no resueltas	Compras	1/1/2023	30/6/2023	6							█	█	█	█	█	█							
Medir cantidad de solicitudes no resueltas	Calidad	1/7/2023	31/12/2024	18							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Capacitar personal en táctias efectivas de atencion al cliente online	Compras	1/7/2023	30/6/2024	12							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Crear calendario con fechas imporantes de empleados	RR.HH.	1/7/2023	30/9/2023	3							█	█	█										
Generar promoción pública de empleados destacados	RR.HH.	1/10/2023	30/6/2024	9							█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Medir satisfaccion de empleados	RR.HH.	1/7/2024	31/12/2024	6																		█	█

Fuente: Elaboración propia.

*Presupuesto:*

Se tomo como índice de inflación el publicado por el REM. (REM, 2021)

## Ilustración 8 - Presupuesto

Presupuesto 2022-2024.					
Plan de Acción 1	Precio base 2022	2022	2023	2024	Total
Desarrollar código QR en aplicación celular	\$ 930.000,00	\$ 1.441.500,00	\$ -	\$ -	\$ 1.441.500,00
Aplicar cambios en aplicación celular	\$ 465.000,00	\$ -	\$ 664.950,00	\$ -	\$ 664.950,00
Generar vinculación de usuario referido	\$ 930.000,00	\$ 1.441.500,00	\$ -	\$ -	\$ 1.441.500,00
Aplicar cambios en registro de aplicación	\$ 465.000,00	\$ -	\$ 664.950,00	\$ -	\$ 664.950,00
Parametrizar solicitud de 1er préstamo personal bonificada	\$ 930.000,00	\$ 1.441.500,00	\$ -	\$ -	\$ 1.441.500,00
Plan de Acción 2	Precio base 2022	2022	2023	2024	Total
Crear sala de chaboots con preguntas y respuestas frecuentes	\$ 930.000,00	\$ -	\$ 1.329.900,00	\$ -	\$ 1.329.900,00
Crear sala atención personalizada de preguntas frecuentes no resueltas	\$ 930.000,00	\$ -	\$ 1.329.900,00	\$ -	\$ 1.329.900,00
Plan de Acción 3	Precio base 2022	2022	2023	2024	Total
Capacitar personal en tácticas efectivas de atención al cliente online	\$ 2.904.000,00	\$ -	\$ 2.076.360,00	\$ 1.960.200,00	\$ 4.036.560,00
Plan de Acción 4	Precio base 2022	2022	2023	2024	Total
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>		\$ 4.324.500,00	\$ 6.066.060,00	\$ 1.960.200,00	\$ 12.350.760,00

Fuente: Elaboración propia.

*Flujo de caja proyectado*

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: Tarjeta Naranja s.a.				
Valores expresados en miles de pesos				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 57,309,361.00</b>	<b>\$ 88,714,890.83</b>	<b>\$ 127,217,153.45</b>	<b>\$ 171,743,157.15</b>
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ 6,304,030	\$ 8,510,440
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ 2,865,468	\$ 3,868,382
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 6,223,935	\$ 8,402,312
Plan de acción 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,223,935
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 57,309,361</b>	<b>\$ 88,714,891</b>	<b>\$ 142,610,586</b>	<b>\$ 198,748,226</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de ventas	\$ 31,119,675.00	\$ 36,410,019.75	\$ 42,599,723.11	\$ 49,841,676.04
Plan de acción 1	\$ -	\$ 4,324,500	\$ 1,329,900	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ -	\$ 2,659,800	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ -	\$ 2,076,360	\$ 1,960,200
Plan de acción 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 31,119,675</b>	<b>\$ 40,734,520</b>	<b>\$ 48,665,783</b>	<b>\$ 51,801,876</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 26,189,686</b>	<b>\$ 47,980,371</b>	<b>\$ 93,944,803</b>	<b>\$ 146,946,350</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 9,166,390</b>	<b>\$ 16,793,130</b>	<b>\$ 32,880,681</b>	<b>\$ 51,431,223</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 17,023,296</b>	<b>\$ 31,187,241</b>	<b>\$ 61,064,122</b>	<b>\$ 95,515,128</b>

Fuente: Elaboración propia.



*Indicadores*

Ilustración 10 - Indicadores

Inversión a realizar	-12,350,760
Flujo del período 1	17,023,296
Flujo del período 2	31,187,241
Flujo del período 3	61,064,122
Flujo del período 4	95,515,128
VAN	32,257,801
TIR	203%
<b>ROI</b>	
Beneficios	15,393,433
Costos	10,390,560
ROI	48%

Fuente: Elaboración propia.

Según los indicadores que surgen de la evaluación del proyecto podemos determinar que el mismo es viable. Se obtuvo un VAN positivo lo que indica que el valor actual neto de los flujos es mayor a los invertido. Se obtuvo un TIR también positivo, lo que muestra también que el proyecto es viable y tenemos un retorno de la inversión que haremos. Como ultimo indicador tenemos el ROI también positivo y del 48% lo que significa que por cada peso invertido recibiremos 1,48 pesos expresado en miles de pesos.

## Conclusiones

Luego de realizar un estudio en Tarjeta Naranja, se puede detectar que a pesar de ser una empresa de renombre en el país aún queda mucho para trabajar en el tratamiento post venta ya atención al cliente, al mismo tiempo no se aprovechan todas las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado que pueden ayudar a mejorar el desempeño de la organización a nivel global y sobre todo focalizado en su rentabilidad, factor que luego de la pandemia se vio afectado. También se observó que el sector de las Fintech se torna cada vez más competitivo debido a la aparición de nuevas billeteras y plataformas digitales, por lo que será imprescindible mejorar la tecnología para mantenerse a la vanguardia, retener y aumentar clientes para así aumentar las ventas, bajar los costos operativos y de esta manera mantenerse vigente en el mercado ofreciendo un servicio de calidad y dinámico.

De ahí surgió una propuesta para desarrollar una herramienta de gestión: el Cuadro de Mando Integral. El propósito principal de su elaboración es optimizar la gestión dentro de la organización, ya que a través de sus indicadores es posible medir y gestionar los resultados de la estrategia para poder tomar mejores decisiones y corregir futuras desviaciones que puedan afectar el logro de los objetivos. Además, la comunicación del CMI hará que todas las personas conozcan la situación de la empresa, lo que hará que todas los colaboradores trabajen en la misma dirección y se comprometan más al darse cuenta de la importancia y el valor que generan dichas metas, y al mismo tiempo, se sentirán motivados a implicarlos en los resultados y en sus buenas prácticas como tener un buen presentismo y que este sea valorado, y compromiso con la organización, como generar mayor satisfacción en los clientes, lo que supondrá una gran diferenciación en la organización. Luego de la evaluación del proyecto, se puede observar que los indicadores muestran que el proyecto es viable, dando un ROI del 48%.

Mantenerse en la mejora continua es lo que llevará a los directivos a estar desafiándose constantemente, estableciéndose metas y objetivos alcanzables y medibles a través de herramientas de gestión que soporten las decisiones tomadas para proyectar un futuro y mantener a Tarjeta Naranja como la empresa financiera más importante de la Argentina.

## Recomendaciones

Se recomienda a Tarjeta Naranja tomar la herramienta Cuadro de mando integral como su principal elemento de gestión para el seguimiento de los planes y las actividades planteadas. La gerencia general es quien debe llevar sobre todo adelante esta herramienta, comunicando a las demás gerencias y ellos hacia sus colaboradores el estado de los indicadores.

- Aplicar tecnologías disponibles en el mercado para mejorar los softwares y aplicaciones online
- Ofrecer a los clientes descuentos en la primera utilización de los servicios para tentarlos a la utilización de los mismos, generando esto mayores posibilidades de adquisición de los servicios.
- Ya obtenidos mayor cantidad de clientes, mejorar y optimizar la atención al cliente para retener los ya adquiridos y hacer más eficiente la utilización del tiempo del personal dedicado en el área.
- Capacitar y mantener incentivado los colaboradores de la organización de esta manera evitar la rotación del personal.

### *Nuevas discusiones:*

Como un nuevo problema y discusión acerca de la pérdida de rentabilidad, aparecen las nuevas modalidades de trabajo, por ejemplo, el *home office*. Cada vez el mercado laboral tiende a que aquellos puestos y actividades que lo permitan, se puedan atender desde los hogares. Esto se puede tomar como un nuevo incentivo a los colaboradores y además se reduce el costo de estructura, luz, servicio de internet. Probablemente aparezcan problemas como tener que abordar cierto porcentaje en el servicio de los hogares de cada empleado, pero será menor a tener que pagarlo desde la cede en cada sucursal.

## Bibliografía

- AFIP. (24 de Octubre de 2019). Obtenido de [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004614\\_2019\\_10\\_24](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004614_2019_10_24)
- BBVA, C. (25 de Noviembre de 2021). *BBVA*. Obtenido de Banca Digital: <https://www.bbva.com/es/ar/los-consumidores-post-covid-19-seran-mas-sustentables-y-digitales/>
- BCRA. (18 de Septiembre de 2021). *Banco central de la reublica Argentina*. Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)
- BCRA. (2021). *Informe monetario mensual*. Buenos Aires: BCRA.
- BCRA. (2022). Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica\\_Monetaria.asp](http://www.bcra.gov.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp)
- BCRA. (2022). Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp)
- Blanco, G. D. (13 de Enero de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/01/13/la-inflacion-en-2021-alcanzo-509-es-la-suba-mas-alta-desde-2019-y-quedo-muy-lejos-de-la-prevision-del-gobierno/>
- CACE. (2022). Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Devincenzi, A. (15 de 03 de 2022). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/cace/>
- Donato, N. (1 de Junio de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/06/01/la-inflacion-vuelve-a-superar-los-pronosticos-oficiales-en-mayo-los-precios-subieron-5-y-el-gobierno-sigue-en-alerta/>
- EducAr. (2020). *Energia de mi País*. Obtenido de <http://energiasdemipais.educ.ar/la-energia-eolica-2/>
- Farrel, M. O. (1 de Septiembre de 2021). *Marval*. Obtenido de <https://www.marval.com/publicacion/modificaciones-al-salario-minimo-vital-y-movil-14021>
- Franco, G. A. (2021). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *Universidad Nacional de la Plata*, 1.

- Gabriel, E. (12 de Mayo de 2022). Obtenido de <https://hipertextual.com/2022/05/problema-criptomonedas-falta-educacion>
- Gentile, J. L. (2021). *Tarjeta Naranja Estados financieros*. Buenos Aires: Comisión Fiscalizadora.
- Gonzalo, C. (19 de Abril de 2022). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/finanzas/359978-cuanto-da-un-plazo-fijo-de-100-000-tras-suba-de-tasa-de-interes>
- Gubinelli, G. (6 de Octubre de 2019). *energiaestrategica.com*. Obtenido de <https://www.energiaestrategica.com/el-gobierno-argentino-adjudico-a-3-empresas-la-instalacion-de-mas-de-6-000-paneles-solares-en-areas-rurales-2/>
- Hill, J. S. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico D.F: Cengage Learning.
- INDEC. (Marzo de 2022). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_22442CA948AA.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_22442CA948AA.pdf)
- INDEC. (Marzo de 2022). Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_03\\_22F5E124A94B.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf)
- iproup.com*. (s.f.). Obtenido de <https://www.iproup.com/economia-digital/16304-empresas-argentina-por-que-ven-un-futuro-muy-diferente>
- KaplanyNorton. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Ley27.541. (23 de Diciembre de 2019). *InfoLeg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm>
- Lopez, A. y. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la. *Revista Cubana Educacion Superior*, 85 - 95.
- Manzoni, C. (24 de Agosto de 2015). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-historia-detras-del-profesor-de-educacion-fisica-que-fundo-un-imperio-financiero-nid1821309/#:~:text=David%20Ruda%20cre%C3%B3%20Tarjeta%20Naranja,a%20ser%20el%20n%C3%BAmero%20uno.>
- Marcelo, B. (2020). *Estudio Fintech*. <http://www.iadb.org>.

- Marinaro, A. (02 de Febrero de 2022). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/impuesto/sellos-las-tarjetas-credito-hasta-cuando-n5364000>
- Morelos, E. (25 de Octubre de 2021). *Amexcorporate*. Obtenido de Multitaskers: <https://www.amexcorporate.com.ar/multitaskers/gestion-empresaria/que-es-fintech-y-como-puede-beneficiar-de-las-pymes#:~:text=El%20rol%20de%20las%20Fintech,y%20cada%20vez%20menos%20verticalizado.>
- Nacion, G. d. (17 de Junio de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-341-2021-351109>
- Nacional, G. (Marzo de 2022). *Boletin Oficial*. Obtenido de [https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259783/20220325#:~:text=a\)%20A%20partir%20del%201,MIL%20NOVECIENTOS%20CUARENTA%20\(%2438.940.](https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259783/20220325#:~:text=a)%20A%20partir%20del%201,MIL%20NOVECIENTOS%20CUARENTA%20(%2438.940.)
- Naranja, T. (2019). Obtenido de [https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja\\_-\\_Reporte\\_de\\_Sustentabilidad\\_2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)
- Naranja, T. (2020). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/#innovacion>
- NaranjaX. (2019). Obtenido de [https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja\\_-\\_Reporte\\_de\\_Sustentabilidad\\_2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)
- NaranjaX. (2022). Obtenido de [https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja\\_-\\_Reporte\\_de\\_Sustentabilidad\\_2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25bynna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)
- Norton, K. y. (2002). Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

- Perfil. (31 de 05 de 2022). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/tarjetas-de-creditos-aumentan-las-tasas-de-interes-para-el-pago-minimo-y-refinanciar-deudas.phtml>
- Perfil. (17 de 04 de 2022). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-consumo-con-tarjetas-de-credito-crecio-menos-que-la-inflacion-en-el-ultimo-trimestre.phtml>
- Pwc. (13 de Julio de 2020). *Pwc*. Obtenido de Pwc publicaciones: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-impacto-covid-19-entidades-financieras.html>
- R.Palma. (2020). Obtenido de [https://themys.sid.uncu.edu.ar/~rpalma/Especializacion\\_Obras/Apuntes/Gestiometria a%20mucho%20mas%20que%20BSC.pdf](https://themys.sid.uncu.edu.ar/~rpalma/Especializacion_Obras/Apuntes/Gestiometria%20mucho%20mas%20que%20BSC.pdf)
- REM. (Diciembre de 2021). *BCRA*. Obtenido de <http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM211230%20Resultados%20web.pdf>
- Sanguinetti, A. (28 de Agosto de 2020). "*Lo que viene es muy diferente*". Obtenido de Iprooup: <https://www.iprooup.com/economia-digital/16304-empresas-argentina-por-que-ven-un-futuro-muy-diferente>
- Saucedo, E. R. (2021). *Optimización de la estructura de costos a través del de sistema de costeo ABC y su*. Formosa: Universidad Siglo 21.
- Shaalo, M. (05 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/taranja-naranja-cambia-de-nombre-y-se-acerca-mas-al-mundo-fintech/>
- Swissinfo, E. (24 de Junio de 2021). *SWI*. Obtenido de [https://www.swissinfo.ch/spa/argentina-desempleo--ampliacion%3Bn\\_ el-desempleo-en-argentina-baj%3B-al-10-2---en-el-primer-trimestre-de-2021/46733936](https://www.swissinfo.ch/spa/argentina-desempleo--ampliacion_el-desempleo-en-argentina-baj%3B-al-10-2---en-el-primer-trimestre-de-2021/46733936)
- Teresa, A. (24 de Septiembre de 2021). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.es/blog/digital-first-customer-service/>

## Anexos:

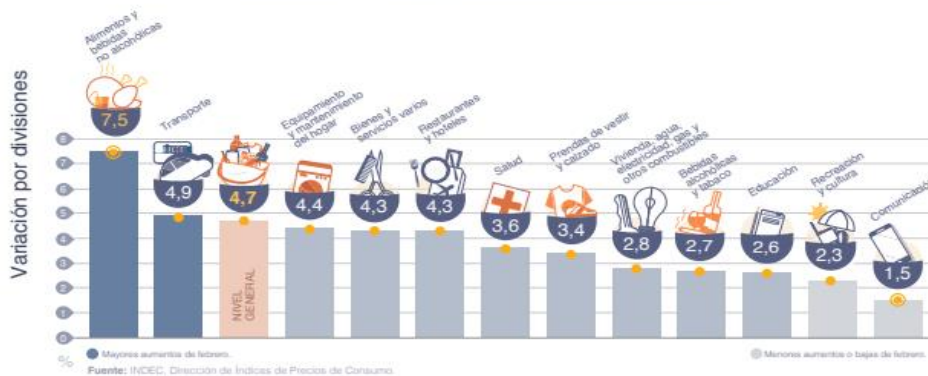
### Ilustración 11 – Anexo 1- Índice de precios al consumidor

#### Índice de precios al consumidor

Febrero de 2022. Resumen ejecutivo



Febrero 2022 - Variación mensual de las 12 divisiones del IPC. Total nacional

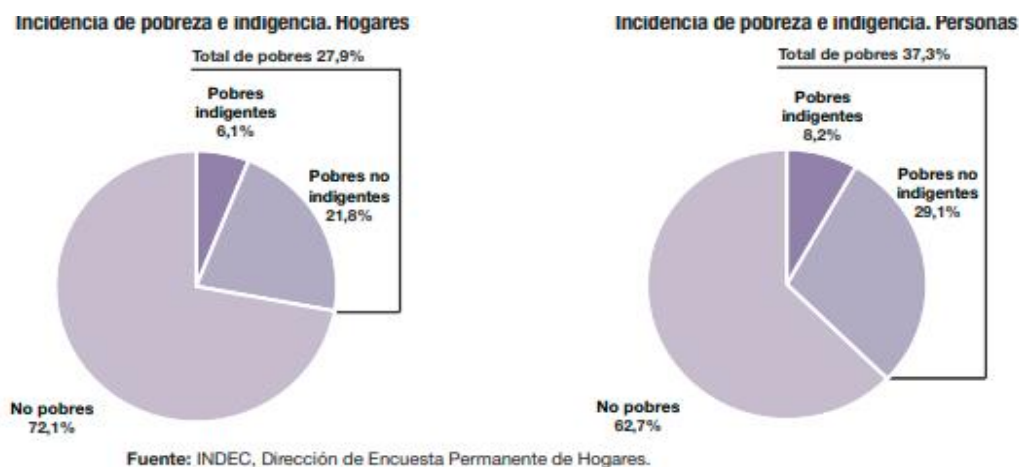




Fuente extraída de:

Ilustración 12 -Anexo 2 - Resultados de índice de pobreza segundo semestre 2021.

Grá



Fuente extraída de:

Ilustración 13 - Anexo 3 – Promedio sueldo programador en Argentina

## Sueldos de Desarrollador de software / Programador en Argentina 2022

El sueldo medio de Desarrollador de software / Programador en Argentina es de \$ 155.000 mensual.

El sueldo puede variar de \$ 87.000 a \$ 400.000.

El % de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **100%** indicó pertenecer al género **masculino**.

Esta estadística de sueldos está compuesta por **11 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

Ver Sueldos de:

Desarrollador de software / Programador

Analista Funcional

Administrador de Base de Datos

Gerente de Sistemas

Consultor BI

Fuente extraída de: <https://www.encuestasit.com/sueldo-desarrollador-de-software-programador-argentina-1>

## Ilustración 14 - Anexo 4 - Presupuesto Capacitación Atención al Público Online

**CeoNatura**

Mejores Hombres Grandes Empresas

Río Senguer 960, Neuquen 8300  
2994424412  
info@ceonatura.com.ar

0001-0000010  
FECHA: 24/06/2022

FECHA DE EXPIRACION 27/07/2022

PARA Gonzalo Curcio  
Neuquen 8300  
2994681396

VENDEDOR	TRABAJO	CONDICIONES DE PAGO	FECHA DE VENCIMIENTO
Carlos Arrua	Vendedor	Pago a 30 días	27/07/2022

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL DE LA LÍNEA
960 hs.	Servicio de capacitación Atención al Cliente vía online, incluye:	\$2.500	\$2.400.000
	Horas de desarrollo de material		
	Horas efectivas de dictado		
	Horas de reportes, evaluación, correcciones		
	Horas de reporte final		
	Duración 1 año - 4 Horas por día		
		SUBTOTAL	\$2.400.000
		IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	\$504.000
		TOTAL	\$2.904.000

Fuente extraída enviado por correo electrónico.

## Ilustración 15 . Anexo 5 - Impuesto a las ganancias y tasa Badlar.

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia Badlar	51%

Fuente extraída: Elaboración propia con Tasa Badlar del (BCRA, 2022).

## Ilustración 16 - Anexo 6 - Rentabilidad

Rentabilidad 2021	30%
Rentabilidad 2024	48%
Diferencia	18%

Fuente: elaboración propia.

## Ilustración 17 – Inflación

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
		50%	1.50	54,8%	1.55	43,4%	1.43	35%

Fuente: elaboración propia.