

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

**“El Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación,
seguimiento y control en la aplicación de una estrategia de penetración en
Tarjeta Naranja S.A.”**

Alumno: Pablo Espinosa

D.N.I. N°: 37.543.124

Legajo N°: VADM14800

Profesor Tutor: Carlos Vittar

Lugar y Fecha: Victoria, E.R., 30 de junio de 2022

Índice

Resumen.....	1
Abstract	1
Introducción.....	2
Análisis de situación	4
Situación problemática	4
Macroentorno. Análisis PESTEL:	4
Microentorno. Las 5 fuerzas de Porter	7
Análisis Interno.....	8
Cadena de Valor	9
Matriz BCG	10
Análisis FODA:	12
Marco Teórico.....	14
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de implementación	18
Justificación:.....	18
Objetivos.....	18
Alcance:	19
Recursos:.....	19
Plan de acción	20
Mapa estratégico. Elaboración propia.....	22
Cuadro de Mando Integral- Elaboración propia	23
Presupuestos.....	24
Indicadores.....	24
Conclusión	25
Recomendaciones	25
Bibliografía.....	26
Referencias páginas <i>world wide web</i>	26
Anexos	28

Resumen

Durante los momentos de crisis económicas, la aplicación de estrategias que puedan minimizar el impacto del medio es esencial. Lo más recomendado es la aplicación de estrategias de expansión, con sus variantes de penetración y el desarrollo de mercados, con el fin de apalear la disminución de las ventas de la empresa Tarjeta Naranja.

Con la utilización del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, se transforman las estrategias corporativas en objetivos operativos, para la consecución de resultados, por medio de la relación causa-efecto, aportando una visión rápida y global de la actividad empresarial.

Palabras claves: crisis económica, estrategia de expansión, Cuadro de mando Integral.

Abstract

During times of economic crisis, the application of strategies that can minimize the impact of the environment is essential. The most recommended is the application of expansion strategies, with its variants of penetration and the development of markets, in order to beat the decrease in sales of the company Tarjeta Naranja.

With the use of the Balanced Scorecard as a management tool, corporate strategies are transformed into operational objectives, for the achievement of results, through the cause-effect relationship, providing a quick and global vision of business activity.

Keywords: economic crisis, expansion strategy, Balanced Scorecard.

Introducción

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 4.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 200.000 comercios amigos.

Su visión es “ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”.

En la actualidad, la empresa cuenta con más de 200 sucursales distribuidas en todo el país, su principal vocación es estar cerca de la gente, por lo que también cuenta con distintos medios de comunicación como los canales online, líneas telefónicas directas y redes sociales.

El mercado del sector financiero se encuentra en constante crecimiento, y si bien Tarjeta Naranja tiene una alta participación como oferente, hay una demanda latente que necesita ser cubierta. En Argentina hay más de 40 millones de tarjetas de crédito, y de acuerdo con lo sucedido en otros momentos históricos del país, el consumo financiado tiende a incrementarse cuando mejora el nivel de la economía, debido a esto, todo indicaría que la demanda de financiación en el futuro se incrementará.

Durante los últimos años, la inestabilidad económica y la fuerte recesión que atraviesa el país afectan directamente los ingresos de la empresa, disminuyendo su rentabilidad debido a la contracción del número real de clientes, como así también de los montos de las operaciones. Como contrapartida a esto, se incrementó el número de clientes potenciales que integran la demanda dentro del mercado financiero, cuyas necesidades están a la espera de ser cubiertas. Los niveles de ingresos en una empresa suelen resentirse en las situaciones de recesión económica o crisis. Al disminuir el poder adquisitivo de los clientes, disminuyen también sus posibilidades de consumo. Existen muchas formas de afrontar una crisis, pero entre las estrategias más habituales está la de aumentar el número de clientes. Diseñar un conjunto de acciones para recuperar los beneficios perdidos, es, aprovechar la crisis como una oportunidad.

La aplicación de acciones concretas de marketing en cuanto a la promoción de productos y servicios aumentará la plaza de influencia y la cantidad de clientes, como así también su nicho de mercado, aprovechando la oportunidad de crecimiento captando nuevos usuarios.

La utilización como herramienta administrativa del Cuadro de Mando Integral, para la aplicación de estas estrategias, que las transforma en acciones reales que se pueden medir y seguir, ayudaría a los directivos y gerentes a encaminar las tareas necesarias y a la toma de

decisiones, además de ofrecer un sistema de control, que en la actualidad, con un medio tan cambiante, poder hacer las correcciones necesarias con la mayor celeridad, si los resultados no son los esperados, se convierte en una ventaja competitiva.

Análisis de situación

Situación problemática

Efecto: como consecuencia de las variaciones en la cantidad de compras y cantidad de clientes la rentabilidad de la empresa se vio directamente afectada, disminuyendo los ingresos operativos en un 9% interanual (tercer trimestre 2020).

Problema: para Tarjeta Naranja el problema es que los clientes consumen menos y realizan menos transacciones y de menor valor nominal, es decir, utilizan menos las tarjetas. En 2020 disminuyó la cantidad de transacciones respecto al año anterior en un 35%, la cantidad de cuentas habilitadas y la cantidad de clientes (contando adicionales) ambas cayeron en un 2%.

Causa: las causas principales del problema detectado están dadas por condiciones macroeconómicas del país. La caída del consumo, inestabilidad económica y la depreciación de la moneda nacional afectan directamente a la rentabilidad de la empresa. Del análisis del macroentorno se puede ver que la mayoría de los indicadores económicos presentaron una variación negativa. La crisis inflacionaria que atraviesa Argentina hace varios años, y la pandemia de COVID-19, junto con la cuarentena obligatoria impuesta por el gobierno, impactaron negativamente sobre la actividad económica. En lo que respecta al sector financiero, los indicadores que más afectan son la caída del consumo y la caída del salario real.

Macroentorno. Análisis PESTEL:

- Político: Este año en Argentina hay elecciones de medio término (se renueva la mitad de la Cámara de Diputados y un tercio de la Cámara de Senadores), por ende, los resultados afectan particularmente a las entidades financieras, debido a que muchas de las variables macroeconómicas difieren en base al partido político gobernante.

La estabilidad política, no parece ser un factor influyente, pero si la gobernabilidad, que se ve influenciada por la disconformidad de parte de los miembros de la coalición política gobernante.

En los últimos años, hemos visto cómo se modifican muchas de las políticas económicas como el incentivo al consumo, a través de programas como Ahora 12, o las restricciones cambiarias, como el cepo al dólar. Este tipo de políticas pueden significar una variación importante, no sólo en los balances de las entidades al cierre de ejercicio, sino también en el comportamiento de los consumidores, ya que son quienes deciden comprar con efectivo o financiado.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) este año, fijó una tasa máxima de 43% anual. La norma establece que las entidades financieras deberán aplicar la tasa de 43% a los saldos de tarjeta de crédito hasta \$200.000 (doscientos mil pesos) por cada tarjeta emitida. Las entidades financieras podrán, para los saldos a financiar a partir de los \$200.000, aplicar una tasa diferencial hasta el máximo permitido por la ley de Tarjetas de Crédito, establecido en un 25% más que la tasa que perciben por los créditos personales, y similares a los que aplican las tarjetas no bancarias (BCRA, 2021).

Según las estadísticas del sistema financiero, el 95,5% de tarjetas de crédito registran financiamiento por un monto inferior al tope establecido, por lo que seguirán bajo el régimen de tasa máxima de 43%.

- **Económico:** En el año 2020 las ventas minoristas registraron una caída interanual del 21,4%, según informó CAME. La recesión económica que atraviesa la economía argentina, combinada con el impacto que provocó la cuarentena destinada a frenar a la covid-19, derivó en la quinta caída anual consecutiva y la peor de los últimos diez años. La inflación en 2020 cerró en 36,1% (INDEC, 2021).

El mayor problema al que se enfrenta el país en la actualidad es la inflación, que se proyecta para el 2021 en 48,3 % anual y la inestabilidad cambiaria, con un estimado de dólar futuro para el consumidor final para finales de año en \$178,36 (incluye impuestos).

En Argentina, el nivel de pobreza supera el 40% de los habitantes, lo que hace que las personas muchas veces necesiten financiación para realizar sus compras, no sólo para productos de gran valor, sino también para las compras del día a día. Esto genera una demanda incremental de servicios financieros como créditos, préstamos y tarjetas de crédito.

- **Socio-cultural:** El Gobierno se ve enfrentado a una situación social que continúa sufriendo los efectos de la crisis, aunque a los sectores más desprotegidos se los contiene con un conjunto de planes sociales (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación Argentina, 2020). Los servicios financieros tienen gran demanda en todo el país, mayoritariamente por parte de los sectores mencionados, e independientemente de dónde residan.

En una economía con inflación alta, como la de nuestro país, el pago en cuotas es conveniente antes que un descuento por pago no muy importante y al contado. La inflación hace que el valor real del precio de los bienes caiga con el tiempo, por lo que,

para las tarjetas de crédito y el sector financiero representa una mayor utilidad y beneficio para los consumidores.

Vivimos en una sociedad capitalista que incentiva al consumo constantemente por lo que muchas veces las personas no cuentan con la solvencia para pagar las cosas de contado, y para ello recurren a los servicios financieros. Se calcula que hoy en día en Argentina, hay más de 40 millones de tarjetas de crédito circulando.

Actualmente la tendencia es el no uso de billetes, que fueron suplantados por las tarjetas de crédito y débito, y las billeteras virtuales, lo que conlleva la actualización de los medios de pago.

Con el lanzamiento y continuidad de los programas de gobierno para incentivar fuertemente el consumo, como Ahora 12, 18 y 30, la demanda por los servicios financieros se ve incrementada, mayormente por los sectores sociales de menores recursos, que gracias a éstos pueden acceder a compras con tarjeta de crédito en cuotas. Configurándose como clientes del mercado financiero (Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Argentina, 2020).

- Tecnológico: A lo largo de estos últimos años, la tecnología en el sector financiero ha ido evolucionando favorablemente. Anteriormente, las tarjetas usaban para su identificación una banda magnética, y actualmente se fabrican con chip y se implementó la tecnología *contactless* (pago sin contacto), que permite a los usuarios comprar apoyando la tarjeta en un escáner, o a través de códigos QR con el celular.

El incremento del uso del celular y los constantes desarrollos informáticos, hacen que todo el sector se vea abocado a mejorar sus plataformas, tanto aplicaciones como páginas web, para hacerlas cada vez más prácticas y fáciles para el usuario.

Asimismo, es importante que los sistemas de seguridad estén a la vanguardia para evitar delitos informáticos y cibernéticos, por lo que se invierte mucho en investigación y desarrollo para evitarlos (Minsait, 2019).

- Ecológico: el sector financiero lleva adelante su gestión ambiental adecuando sus procesos en busca de la eficiencia del uso de los recursos naturales con buenas prácticas para disminuir el efecto invernadero, promover la eficiencia energética, controlar la emisión de carbono y reutilizar o reciclar los residuos. Los esfuerzos están mayormente dirigidos a disminuir el uso del papel y hacer un uso eficiente de la energía. Además, hay un fuerte compromiso del sector a apoyar la sustentabilidad y el desarrollo a través de diversos programas no sólo con apoyo

económico, sino también promoviendo las buenas prácticas y cuidado del medioambiente con un impacto positivo en la sociedad (BID Invest, 2020).

- Legal: Todo el sector financiero en la Argentina está regulado por el BCRA que a través de sus resoluciones generales reglamenta el funcionamiento del sistema financiero. El sistema de pagos está conformado por instrumentos, procedimientos y métodos de transferencias de fondos cuyo propósito es garantizar la circulación de dinero entre los participantes del sistema bancario, financiero y otros organismos participantes.

En nuestro país, se encuentra estructurado mediante el Medio Electrónico de Pagos (MEP) administrado por el Banco Central. En él se canalizan las operaciones del mercado interbancario y de política monetaria.

Microentorno. Las 5 fuerzas de Porter

1. Poder de negociación con el cliente: los clientes tienen bajo poder de negociación, ya que en el mercado de las tarjetas de crédito la demanda es muy alta y es un servicio masivo y con muchos consumidores. La fidelización de los clientes se da por el reconocimiento a la calidad, beneficios y costos del servicio brindado.

2. Poder de negociación con los proveedores: existen pocos proveedores, por lo que su poder de negociación es alto. En general, el mercado financiero está abastecido por fondos de inversión, Bancos y obligaciones negociables. Los proveedores pueden considerarse una amenaza con la capacidad de imponer las tasas y costos de financiación que las empresas deberán pagar.

3. Amenaza de nuevos competidores: el mercado de las tarjetas de crédito es un mercado maduro, con crecimiento bajo, posee barreras de ingreso y disminuida amenaza de potenciales competidores. El ingreso de nuevas empresas se ve acotado por la alta inversión inicial. En este sector la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos como VISA, Mastercard, American Express y CABAL, entre otras.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: pocas empresas compiten por la participación en el mercado, aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de servicios y beneficios que ofrecen. Actualmente se considera una amenaza al financiamiento particular de algunos comercios que brindan dentro de sus programas de fidelización de clientes, con tarjetas para uso exclusivo en sus productos. Asimismo, la aparición de billeteras virtuales y otras aplicaciones similares, amenazan con ser alternativas de financiamiento en un futuro.

5. Rivalidad con los competidores: la existencia de competidores cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Todas las empresas ofrecen servicios similares, aplicando políticas enfocadas en el cliente con énfasis en las ventajas y beneficios.

Análisis Interno

Descripción de la situación actual de la empresa

Tarjeta Naranja es una empresa que brinda servicios financieros presente 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 para operaciones virtuales” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Para un mejor entendimiento del análisis del sector resulta sustancial explicar que en este se incluyen:

- A las tarjetas de compras, que permiten a su poseedor efectuar adquisiciones con el compromiso de cancelar todo el saldo adeudado al final del período de facturación mensual.
- A las tarjetas de crédito, que posibilitan a su titular transferir la cancelación de la deuda procedente de su uso a períodos sucesivos de facturación, con el consiguiente costo financiero.

Argentina concluyó el año 2019 con una caída en el nivel de actividad cercana al 3 % y con una tasa de inflación anual del 53,8 %, el nivel más alto de los últimos 28 años. Asimismo, el crédito en pesos al sector privado en términos reales se redujo 23 % durante ese año, variable donde confluyeron los bajos niveles de producción, consumo e inversión, la gran incertidumbre sobre los ingresos reales futuros y las altas tasas de interés. El actual gobierno busca mantener el régimen de flotación de la moneda local en el marco actual de regulación cambiaria, estimular la oferta de crédito al sector privado y propender a una mayor inclusión financiera, atendiendo a las oportunidades y desafíos regulatorios que brindan los avances tecnológicos. Esta visión, sumada al contexto general, hace esperar que haya un impacto positivo en los niveles de consumo. (Naranja, 2019).

A partir de enero del 2020 está previsto un nuevo recorte voluntario del arancel máximo para las ventas con tarjetas de crédito, ajustado al 2 % (Naranja, 2019). Naranja prevé conservar su posición de liderazgo en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la marca líder en el interior del país. El objetivo, como siempre, es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios.

Tarjeta Naranja S. A. conservó en 2019 su posición de liderazgo como entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la compañía tiene 3.257.257 cuentas habilitadas. Considerando a los poseedores de plásticos adicionales, la empresa cuenta con un

total de 4.605.250 cuentas. Sumando todas las marcas administradas, el total de tarjetas habilitadas es de 8.559.157 incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express.

En este año, los ingresos operativos, formados por la suma de ingresos netos por servicios, ingresos netos por financiación y resultado neto por inversiones transitorias, ascendieron en valores homogéneos, reflejando una disminución del 12 % respecto al año 2018 como consecuencia del contexto macroeconómico en el cual se evidencio una caída significativa del consumo interno.

La reseña informativa al 30 de septiembre del 2020, refleja una disminución de cuentas Naranja habilitadas del 1,1% (50540 cuentas). La cantidad de transacciones llevadas a cabo, también disminuyeron en más de 60 millones. El total de ingresos operativos detallado en el estado de resultado condensado intermedio, en su comparación del acumulado, presenta una disminución de 1.358.334 (en miles de pesos).

Durante el año 2020, la pandemia de COVID-19 y la implementación por parte del gobierno de la cuarentena obligatoria, variaron las estimaciones iniciales para ese año. La suspensión de ciertas actividades económicas, la disminución en los ingresos de las personas y el temor de los consumidores ante la incertidumbre, llevaron a que el consumo se reduzca considerablemente afectando, entre otros, al sector financiero.

Cadena de Valor

La cadena de valor de Tarjeta Naranja consiste básicamente en prestar servicios y comercializar productos intangibles.

Las actividades primarias son:

- Logística interna: negociación para la captación de fondos y obtención de los recursos necesarios para las actividades de financiación, a través de préstamos tomados a tasa preferencial de entidades bancarias, y del mercado bursátil.
- Operaciones: esta área gestiona los distintos productos que son ofrecidos a los clientes, haciendo foco en la calidad del servicio y la satisfacción de éstos. Generan valor agregado para el cliente.
- Logística externa: posee una red de sucursales físicas y otras dependencias operativas, además cuenta con canales digitales y líneas de contacto, que son las adecuadas para dar soporte al área comercial.
- Marketing y ventas: es el área encargada de la promoción y comercialización de los productos a través de diversos canales, como medios de comunicación masivos,

patrocinio, redes sociales, publicidad en la vía pública, venta masiva (call centers), y diferentes puntos de ventas.

- **Servicios:** se encarga de asegurar la buena calidad de atención a los clientes y el seguimiento continuo para su satisfacción y así aumentan el valor del producto.

Sus actividades de apoyo son:

- **Infraestructura:** posee una estructura que le permite llevar a cabo todas sus operaciones, de forma adecuada, con énfasis en la atención de clientes.

- **Recursos Humanos:** el área de RR HH se encarga de la formación del personal y de los planes de carrera de la entidad, haciendo foco en la capacitación y actualización constante de sus integrantes, para ofrecer un servicio de calidad, enfocado en la satisfacción del cliente.

- **Desarrollo Tecnológico:** la tecnología y los sistemas de la empresa se encuentran en constante desarrollo y crecimiento, debido a las condiciones competitivas del mercado financiero. La empresa realiza un esfuerzo económico importante en tecnología, ya que ésta soporta una gran parte de la operatoria comercial y administrativa.

- **Aprovisionamiento:** su cadena de suministros está conformada en su mayoría por PyMES del país. Se dividen en proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía, y proveedores de soporte necesarios para la operatoria de la empresa. Comparten con ellos sus convicciones y principalmente su ética, con el objetivo de potenciar la sustentabilidad.

En Tarjeta Naranja todas las actividades están orientadas a la satisfacción del cliente, interno y externo. La ventaja competitiva de diferenciación se centra en el cliente, siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial para la planificación de la empresa y así obtener el mayor margen de ganancia posible.

Las actividades primarias que más valor agregado generan para los clientes son las de Marketing y ventas, debido a que son los encargados de ofrecer los productos al público y Servicios, ya que la calidad de atención es primordial en Tarjeta Naranja y hace a la buena imagen de la empresa.

Matriz BCG

Tarjeta Naranja cuenta con diversos productos o unidades económicas de negocios, que difieren en su posición en el mercado que atienden respectivamente.

Tarjetas: podemos ubicar a la unidad económica de negocios de las tarjetas de crédito dentro de la matriz BCG como una Estrella, ya que su participación en el mercado es muy alta, de hecho, es la principal emisora de tarjetas a nivel nacional con 4554710 de clientes y 9

millones de tarjetas activas aproximadamente (19% de participación). El mercado de las tarjetas de crédito actualmente alcanza a un 35% de la población, y se encuentra en constante crecimiento, cada vez son más las personas que recurren a este tipo de servicio, beneficiado actualmente por los programas de gobierno para incentivar el consumo (Ahora 12). En este punto, la inversión operativa no es muy alta, principalmente es en publicidad y marketing para defenderse de la competencia y conservar su participación en el mercado.

Seguros y asistencia: dentro de la matriz BCG podemos ubicar la UEN de seguros y asistencia como un perro, ya que su participación en el mercado es baja, debido a la gran cantidad de empresas oferentes que hay. De acuerdo con el Ministerio de Economía, hay 123 empresas registradas como aseguradoras patrimoniales o mixtas (Indicadores del Mercado Asegurador, Superintendencia de seguros de la Nación, al 31 de marzo de 2021).

Naranja Viajes: es un interrogante, ya que, debido a la pandemia y las restricciones impuestas por los gobiernos, en el año 2019 disminuyeron abruptamente la cantidad de vuelos. El sector se está recuperando lentamente a medida que se van liberando los controles y las restricciones para viajar. Por ejemplo, durante septiembre de 2021 los vuelos incrementaron un 140% respecto al mes de septiembre 2020 (Informe mensual EANA, Ministerio de Transporte Argentina, septiembre 2021). La participación en el mercado es baja, pero aprovechando esta tendencia puede presentar una tasa de crecimiento del mercado muy alta.

App Naranja, Naranja online, tienda Naranja y Naranja X: son todos servicios digitales adicionales para los clientes de las tarjetas, por lo que la participación en el mercado es alta y los podemos ubicar dentro de la matriz BCG como una estrella. La tasa de crecimiento del mercado es alta también, el primer semestre de 2021 la facturación del *e-commerce* creció en un 185%, respecto del mismo semestre del 2020 (Informe sobre Comercio Electrónico, Tiendanube, 2021).

Naranja Pos: es un interrogante, ya que la tasa de crecimiento del mercado es alta, en Argentina hay aproximadamente 14.000 POS por cada millón de habitantes y se mantiene la tendencia que intensifica el uso de las tarjetas como medio de pago directo en el POS vs retiro de efectivo en cajeros automáticos, aunque a un ritmo aún lento (IX Informe, Tendencias en Medios de Pago, Minsait, 2020). Esto sumado a que desde 2017, la ley 27253, artículo 10, establece la obligación de aceptar las tarjetas de débito, tarjetas prepagas no bancarias u otros medios de pago equivalente para quienes habitualmente realicen ventas, locaciones de obras, locaciones de cosas muebles a consumidores finales y/o prestaciones de servicios de consumo masivo. Cada vez son más las personas que cobran con POS, la participación de Naranja en el

mercado no es tan alta debido a que compite con entidades bancarias que ofrecen otros servicios adicionales.

Editorial: podemos ubicarla como un perro ya que es una editorial joven, con tan sólo 18 libros publicados, y el mercado de las editoriales no tiene una gran tasa de crecimiento.

Análisis FODA:

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● personal altamente capacitado ● alcance a todo el país ● buena imagen de la marca ● recursos financieros adecuados ● trato personalizado, clientes satisfechos 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● falta de sucursales o locales: MUN ● no todos los comercios aceptan Tarjeta Naranja ● promociones no se aplican igual en todo el país
<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● demanda creciente ● buen momento del sector financiero ● aparición de nuevos servicios digitales de pago y financiamiento 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● políticas monetarias contractivas ● aumento de la pobreza (aumento de la morosidad) ● variación en la tasa de interés de referencia

Tabla 1 - Elaboración propia

Fortalezas: Tarjeta Naranja está presente en todo el país con 238 sucursales, y brinda atención a sus clientes a través de canales online, líneas telefónicas directas las 24hs y redes sociales.

Relacionado con los clientes, posee aspectos de valoración positiva respecto de la predisposición, el servicio, los planes de pago y la aceptación de la tarjeta.

Gracias a la asociación con Banco Galicia, y el préstamo de dinero por parte del banco a tasas preferenciales, los recursos financieros disponibles son óptimos.

La empresa invierte constantemente en la capacitación del personal, siendo éste un aspecto importante para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción laboral de sus empleados.

Oportunidades: como principal oportunidad podemos destacar la demanda creciente de las compras con tarjetas de crédito, actualmente en Argentina sólo el 35% de las compras se realizan con tarjeta, con posibilidades de incrementar este porcentaje considerablemente gracias a los programas de incentivo al consumo y la inclusión de nuevos sectores sociales al sistema.

Además, con el desarrollo de nuevas tecnologías, surgieron plataformas digitales que innovaron en las formas de comercio y medios de pago, originando un nuevo nicho de mercado con un alto potencial que aún no ha sido aprovechado en su totalidad.

Debilidades: a pesar del intento por cubrir la mayor superficie dentro del país, por la amplitud de este resulta dificultoso tener locales físicos en todas las ciudades. Al ser la Tarjeta Naranja una tarjeta no bancaria, no todos los comercios la aceptan como medio de pago, que, si bien existen las alternativas de Naranja VISA, Mastercard y American Express, no todos los clientes poseen dichas tarjetas.

Muchas de las promociones y descuentos ofrecidos por la empresa, no poseen adhesión en todos los locales de los comercios amigos, concentrados mayormente en las ciudades más pobladas. Hay ocasiones que una misma marca ofrece descuento en un lugar y en otro no, por lo que el cliente debe consultar los locales adheridos.

Amenazas: las principales amenazas se ven representadas por las variables macroeconómicas del país: la inestabilidad cambiaria, la inflación, la desocupación, la pobreza, la caída del PBI, la caída del consumo y la caída del salario real. Estas variables afectan directamente al sector financiero, ya que según la situación que atraviese el país, las personas modifican significativamente su conducta de consumo.

Además, en Argentina la tasa de interés de referencia la determina el BCRA, condicionando a las entidades financieras los valores de las tasas de financiación que pueden cobrar.

Marco Teórico

El marco teórico se basa en las teorías y autores más relevantes que hablan del caso, con las cuales se construyen los cimientos necesarios para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa.

Frente al complicado escenario económico que plantea la crisis nacional dominante, resulta substancial poder visualizar dónde se pueden presentar oportunidades y, a partir de allí, desarrollar la estrategia de crecimiento que permita enfrentar los riesgos que se exteriorizan actualmente.

Las estrategias de expansión se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o explotación del negocio actuales de la empresa, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual (Mintzberg, 1999). Habitualmente se pueden utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos actual. Presenta diversas variantes en función de la relación de los productos y mercados que se quieren desarrollar con los actualmente existentes.

- Estrategia de penetración: El objetivo es introducirse en el mercado a partir de un incremento de la participación.
- Estrategias de desarrollo del mercado: Hace referencia a la ampliación de segmentos del mercado.

Para la aplicación de estas estrategias puede aplicarse el CMI, una herramienta de gestión que simplifica y ayuda al control de variables críticas para lograr el cumplimiento de sus metas. Da una estructura lógica a la estrategia y la mantiene visible.

Lo que actualmente se conoce como CMI, surgió como un estudio realizado en múltiples empresas. David Norton y Robert Kaplan se reunieron bimestralmente a lo largo de un año a fin de desarrollar un nuevo modelo de medición, como respuesta a la obsolescencia de los medidores de la contabilidad financiera (Kaplan y Norton, 2014).

La metodología del CMI permite hacer un seguimiento periódico del desempeño de los planes de acción con el fin de garantizar su avance hacia el cumplimiento de los objetivos, por medio de los indicadores más adecuados para medir la actuación desde cada una de las perspectivas que evalúan la gestión. Evolucionó de un sistema de indicadores a un sistema de gestión global, en el que los directores ya no sólo lo utilizan para comunicar la estrategia, sino también para aplicarla (Kaplan y Norton, 2014)

El primer paso para la implementación del CMI es la elaboración del mapa estratégico, herramienta importante para su aplicación, pues proporcionan la estructura de

vinculación entre las cuatro perspectivas del CMI, permitiendo la relación causa - efecto entre los componentes de la estrategia formulada por la organización, y que, a partir de los activos intangibles crean valor para la compañía (Berrios y Flores, 2017). Establecen, para cada una de las perspectivas, el conjunto de objetivos relevantes para la consecución de la visión, que deben relacionarse entre sí, de modo que alcanzando uno de ellos se acerca cada vez más a la obtención de otros objetivos de las otras perspectivas.

- La perspectiva financiera y la del cliente describen los resultados a los que la compañía quiere llegar.
- La perspectiva de los procesos junto con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe cómo implementará la organización su estrategia.

Para el correcto control y seguimiento de cada objetivo relevante se deben establecer sus Indicadores Claves del Desempeño, los que no deberían superar los 7 por perspectiva, para que un objetivo o indicador sea clave, debe ser S.M.A.R.T., es decir Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Acotado en el tiempo.

Si los objetivos estratégicos definen hacia dónde se dirige, las iniciativas, acciones realizables, determinan cómo se va a llegar allí, buscan incrementar el valor, se enfocan en el cambio, y deben agregar un nuevo proceso o modificar un proceso existente.

A la hora de seleccionar las iniciativas estratégicas en una planeación es necesario que todas ellas tengan un sentido, es decir, que todas estén en función del cumplimiento de alguno de los objetivos de la organización.

A partir de la aplicación de la estrategia, los indicadores permiten medir de manera eficaz la actividad y resultados de la empresa. Tradicionalmente estos eran de naturaleza pura y exclusivamente financiera, con la creación del CMI, se vieron diversificadas en medidas financieras y no financieras (Niven, 2014).

El CMI permite tener el control del estado y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características, puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional, y como condición deben revertir en el CMI global o en el de su departamento superior (Kaplan, Norton 2014).

Siguiendo esta línea de pensamiento los autores Berrios y Flores (2017) afirman que la capacidad de ejecutar la estrategia es mucho más importante que la estrategia en sí misma.

Para la aplicación de las estrategias de expansión se debe hacer uso de las herramientas de marketing, pues su concepto establece que, el logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta mejor

que los competidores (Stanton, W.J. 2014). Desde esta perspectiva, la ruta hacia las ventas y las utilidades se basa en el cliente y en la propuesta de valor que la compañía promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

El proceso de marketing se enfoca en la creación de valor para los clientes, el éxito de cualquier negocio es el resultado de satisfacer sus deseos, base social y económica de la existencia de toda la organización, aun cuando para el crecimiento de una empresa son esenciales muchas actividades, el marketing es la única que produce ingresos directamente.

Por todo lo mencionado anteriormente, se concluye que la utilización el CMI para el caso estudiado, es una herramienta de gestión de gran utilidad para la implementación del plan de acción y su posterior seguimiento.

Se consideró a los autores Kaplan y Norton, como los más relevantes en este tema, debido a que fueron ellos los creadores de la metodología del CMI. Tanto Niven, como Berrios y Flores continuaron desarrollando la teoría original.

Diagnóstico y Discusión

El entorno económico actual representa una amenaza constante a la hora de planificar las acciones estratégicas de la empresa, la recesión económica en la que se encuentra el país, la caída de ventas de bienes de consumo y la caída en el poder adquisitivo de las personas, afectan directamente las ganancias de la empresa, no sólo por la disminución de la cantidad de clientes, sino también por el monto de las transacciones realizadas con tarjetas de crédito.

El problema a resolver es la pérdida de rentabilidad, debido a la caída del consumo y de la cantidad de clientes. Con una estrategia de penetración de mercado para captar nuevos clientes y estimular el uso de las tarjetas se puede revertir esta situación. Es importante resolverlo lo más pronto posible, ya que, de continuar esta tendencia del último año, la empresa se vería cada vez más afectada por la crisis y corre el riesgo de seguir disminuyendo sus ingresos operativos, lo que lleva a pérdidas en las utilidades por acción, y al ser una estructura tan grande corre el riesgo de aumentar su pasivo de manera tal que lleve a la quiebra.

Actualmente en Argentina sólo el 35% de las compras se realiza con tarjeta, convirtiéndose en un nicho de mercado con un alto potencial que aún no ha sido aprovechado en su totalidad. Aumentar la participación en el mercado para cubrir esta demanda latente y fomentar un mayor uso de las tarjetas, se presenta como solución para compensar la pérdida de rentabilidad.

La acción de las estrategias de marketing permitirá una penetración del mercado al incrementar el volumen de las ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos, lo que implica una evolución en las ventas que compensaría la disminución de clientes e ingresos.

Definir nuevas estrategias de expansión, como la penetración de mercados, ofrecería mejoras sustanciales en la fijación de objetivos de rendimiento, que enfatizan la obtención de utilidades, conseguir nuevos clientes y fidelizar los actuales.

Con la aplicación de un CMI, que contenga los nuevos objetivos y la definición de las iniciativas de acción, ofreciendo además la ventaja de poder hacer correcciones rápidamente en los casos de variaciones entre lo planificado y los resultados reales, se pretende mejorar la situación actual con la implementación de estrategias de penetración de mercado. Este instrumento de gestión facilita la comunicación, posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones; hace visible las relaciones causales permitiendo a los niveles superiores controlar y evaluar las acciones aplicadas, dando validez o no a sus teorías.

Ejecutar acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos propuestos, alineados a su visión, acerca a la empresa cada vez más a lograr su meta.

Plan de implementación

Justificación:

La aplicación de una estrategia de penetración de mercado, utilizando como herramienta de administración el Cuadro de Mando Integral, ofrecerá a la empresa una oportunidad de crecimiento, que aportará beneficios, no sólo económicos, sino también de calidad de gestión, presentando una visión clara de las relaciones causales, desde las perspectivas del Mapa Estratégico, y ofreciendo un instrumento de control para las nuevas acciones.

De acuerdo con datos del INDEC en su Informe de avance del nivel de actividad del segundo trimestre de 2021, en la demanda global el consumo privado creció 21,9% interanual, y en términos desestacionalizados, con respecto al primer trimestre de 2021, el consumo privado registró un incremento del 1,1%. En Argentina, aproximadamente un 35% de las compras minoristas se realizan con tarjeta de crédito (INDEC, 2021). Con este plan de acción se pretende captar nuevos clientes y estimular el uso de las tarjetas de los actuales, canalizando de esta manera la tendencia actual al incremento del consumo privado. Además, la implementación del CMI ofrece una visión global que permite una mejora continua en las distintas perspectivas, para que, en caso de una caída en el consumo o crisis nacional, la empresa se encuentre preparada para no disminuir su rentabilidad.

Objetivos

✓ General:

Incrementar en un 10% la rentabilidad respecto del ejercicio del año 2021, durante los años 2022 y 2023, por el aumento en la cantidad de los clientes y la estimulación al consumo de los actuales.

La estimación del presupuesto del Ministerio de Economía de la Nación, prevé que la economía argentina crecerá el año próximo un 4%, y estima un porcentaje similar para el año siguiente. Estas condiciones favorables hacen que un 10% de incremento en la rentabilidad sea una meta factible de alcanzar.

✓ Específicos:

Perspectiva financiera: incrementar los ingresos por consumos con tarjetas de crédito en un 10% interanual, durante los próximos dos años.

Un 10% de incremento es alcanzable, gracias a los estímulos al consumo con tarjetas de crédito y a la tendencia creciente del uso de las mismas.

Perspectiva clientes: conseguir 5% de nuevos clientes rentables y retención de los actuales, respecto de la cartera existente, por medio de estrategias de publicidad y promoción para los años 2022 y 2023.

Considerando que en los años 2019 y 2020 disminuyeron en un 2% la cantidad de clientes, recuperar esa cuota de mercado y sumarle un pequeño porcentaje de clientes nuevos es un objetivo moderado.

Perspectiva interna: mejorar la valoración *Net Promoter Score* (NPS) 2 puntos por año, durante los próximos dos años, a través de la mejora en la calidad del servicio y el tiempo de respuesta.

El índice NPS es un indicador que mide la satisfacción con respecto a un producto o servicio. Actualmente Tarjeta Naranja alcanza los 49 puntos, mejorando la calidad del servicio se espera llegar a los 53 puntos para el año 2023.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: mejorar cualitativamente el desempeño de todos los empleados de la empresa, implementando distintas acciones durante los próximos dos años, y conservando dichas mejoras como un progreso continuo y constante.

Alcance:

El alcance temporal del proyecto son los próximos dos años, contados desde enero de 2022, hasta diciembre de 2023, con una duración de 24 meses.

En cuanto al límite geográfico, se ve determinado por la extensión de todo el territorio nacional.

Recursos:

Para el desarrollo de la propuesta son necesarios los colaboradores del área de ventas de la empresa, el compromiso del director general, de las gerencias comerciales y de operaciones, el área de Recursos Humanos, y de todos los empleados de la firma y proveedores de servicios contratados.

En cuanto a los recursos materiales se debe contar con el espacio físico adecuado y suficiente para el desarrollo de las actividades, contar también con los bienes útiles necesarios para el trabajo diario, como artículos de librería, computadoras, entre otros.

Disponer de las técnicas y métodos de desarrollo de clientes, asimismo de herramientas de gestión, que potencien el crecimiento y el progreso del capital humano, junto al encuadre de la empresa con la gestión de calidad que permite la satisfacción de los clientes, en cuanto a la calidad recibida, la innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta, darán una mejora sostenida.

Plan de acción

El plan de acción consiste en una serie de actividades entre distintas áreas que deben ser llevadas a cabo en conjunto y coordinadas para poder lograr una rápida penetración del mercado ya que, por lo mencionado anteriormente, la situación por la que atraviesa el país es una oportunidad de captar nuevos clientes lo más pronto posible. Al ser un proyecto de corto plazo, se espera que los resultados puedan notarse rápidamente. El objetivo principal es aumentar el número de clientes en un 5% por año respecto de los actuales (225.000 aprox.) y el número de transacciones en un 20% (23.230.000 aprox.).

Desde la perspectiva financiera la tarea a desarrollar es optimizar la relación ingresos/egresos por servicio. Aumentar en un 3% los egresos directos por servicios, para promociones especiales para atraer nuevos clientes, ampliando el porcentaje de descuentos del programa Smartes en los comercios adheridos en un 5% y, de ser necesario para ajustarse al presupuesto modificar los toques de reintegro. El costo de aplicar estas promociones es de \$154.090.000 el primer año y \$216.342.000 el segundo año. Los costos de bonificar mantenimiento y renovación están calculados como un porcentaje del total de los ingresos por servicios, en el año 2020 comisión por mantenimiento y comisión por renovación, representaron un 44% del total de ingresos por servicios. Los responsables de llevar a cabo las acciones desde la perspectiva financiera son el director general y la dirección general.

Desde la perspectiva clientes, aumentar el gasto en publicidad en un 4%, y para poder atraer la mayor cantidad de clientes, otorgar beneficios como para los que quieran obtener los productos tales como bonificarles el mantenimiento y la renovación el primer año, así como también la ampliación en el gasto de promociones especiales. Si bien esto implicaría un aumento del gasto, de acuerdo con los datos del 2020, el promedio de ingresos por servicios/cantidad de clientes es de \$4.300 aproximadamente, por lo que, si se logra el objetivo de los 225.000 clientes nuevos, los ingresos brutos ascenderían a \$967.500.000. Esta parte del plan de acción está a cargo de la dirección comercial y debe ser implementada en el momento que se concluya la evaluación de los nuevos descuentos y promociones por parte del sector financiero. Estará a cargo de la dirección comercial y el área de marketing y ventas.

Desde la perspectiva procesos internos, el área de Recursos Humanos, capacita al personal transmitiendo la importancia de la calidad en el servicio, esto representa una mejora en el proceso de atención y agrega valor para el cliente, en caso de ser necesario se puede contratar consultoría externa para brindar estas capacitaciones. Las capacitaciones estarán a cargo de RRHH, y serán orientadas principalmente al personal de ventas y atención al cliente, se darán mediante conferencias y grupos de trabajo. Con el objetivo de conseguir nuevos

clientes en el menor tiempo posible, se estimulará a los vendedores a través de incentivos como comisiones y premios, estos costos están calculados como un porcentaje de los egresos por servicios (\$400 por nuevo cliente aprox). Adicionalmente, el área de sistemas debe revisar cada 2 meses y optimizar los canales digitales de comunicación y el tiempo de respuesta ya que el objetivo desde esta perspectiva es mejorar la valoración NPS y todo esto genera valor agregado para el cliente.

Desde la perspectiva aprendizaje y desarrollo, se pretende continuar con todos los estándares por los que se rige la empresa, adecuándose a los nuevos desafíos que puedan surgir y profundizando en la concientización a todo el personal de la cultura y los valores de la empresa. Ofrecer herramientas para potenciar los valores impulsados por la marca, fomentar el auto desarrollo dentro de la empresa. Dar charlas, realizar eventos corporativos como días de campo, reuniones trimestrales, entre otros. También estará a cargo de Recursos Humanos y no generará erogaciones extras ya que se encuentra presupuestado dentro de gastos de personal.

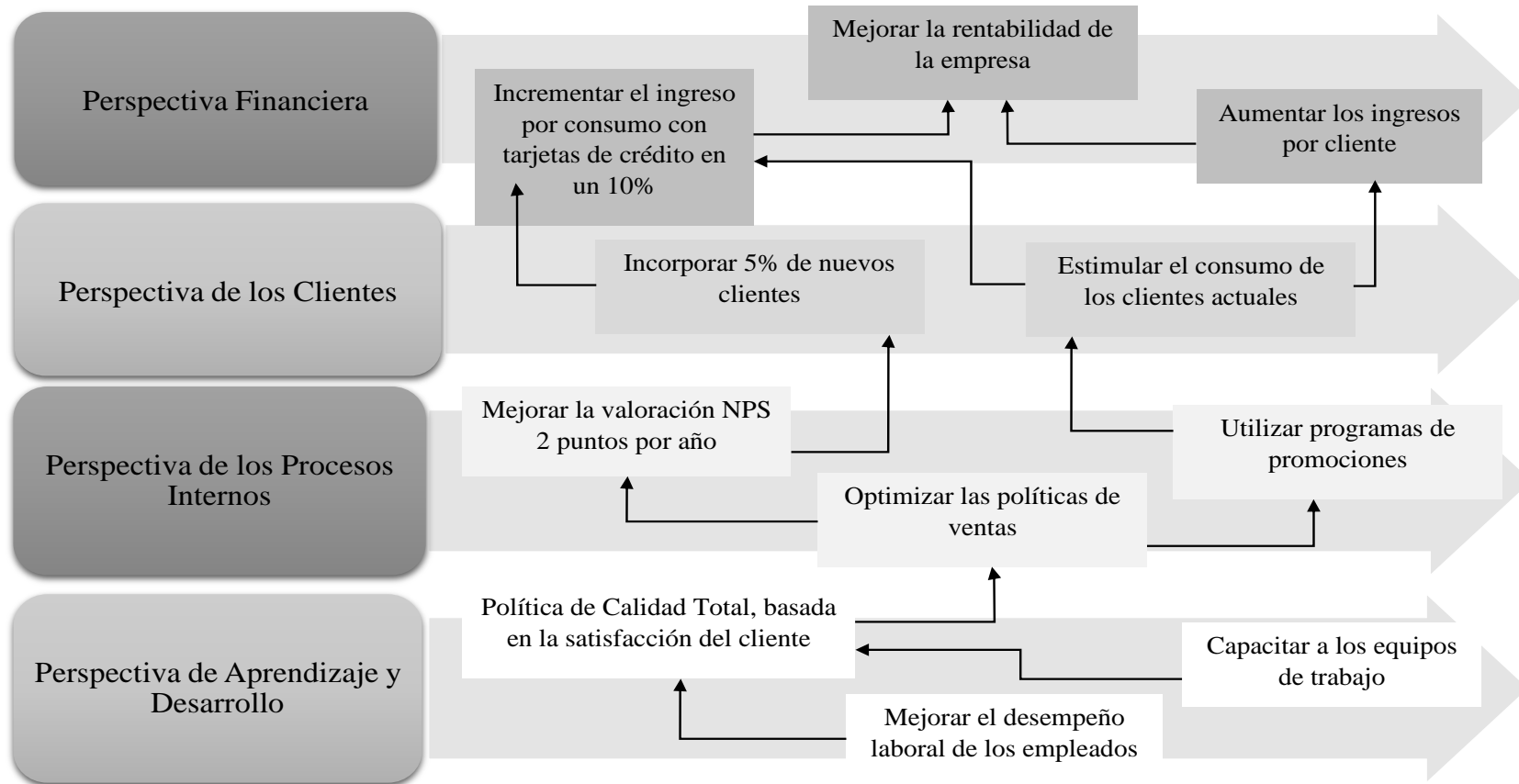
La inversión total es de \$2.861.396.000 que, no es desembolsable en su totalidad en el inicio del proyecto, porque algunos de los costos varían a medida que se suman clientes (bonificación mantenimiento y renovación, por ejemplo) para poder interpretar los beneficios del proyecto, se calculan los indicadores para todo del año y se promedian para cada mes. Los tiempos de ejecución de las distintas tareas a llevar a cabo se detallan en el Diagrama de Gantt (Ver Anexo I)

Mapa estratégico. Elaboración propia

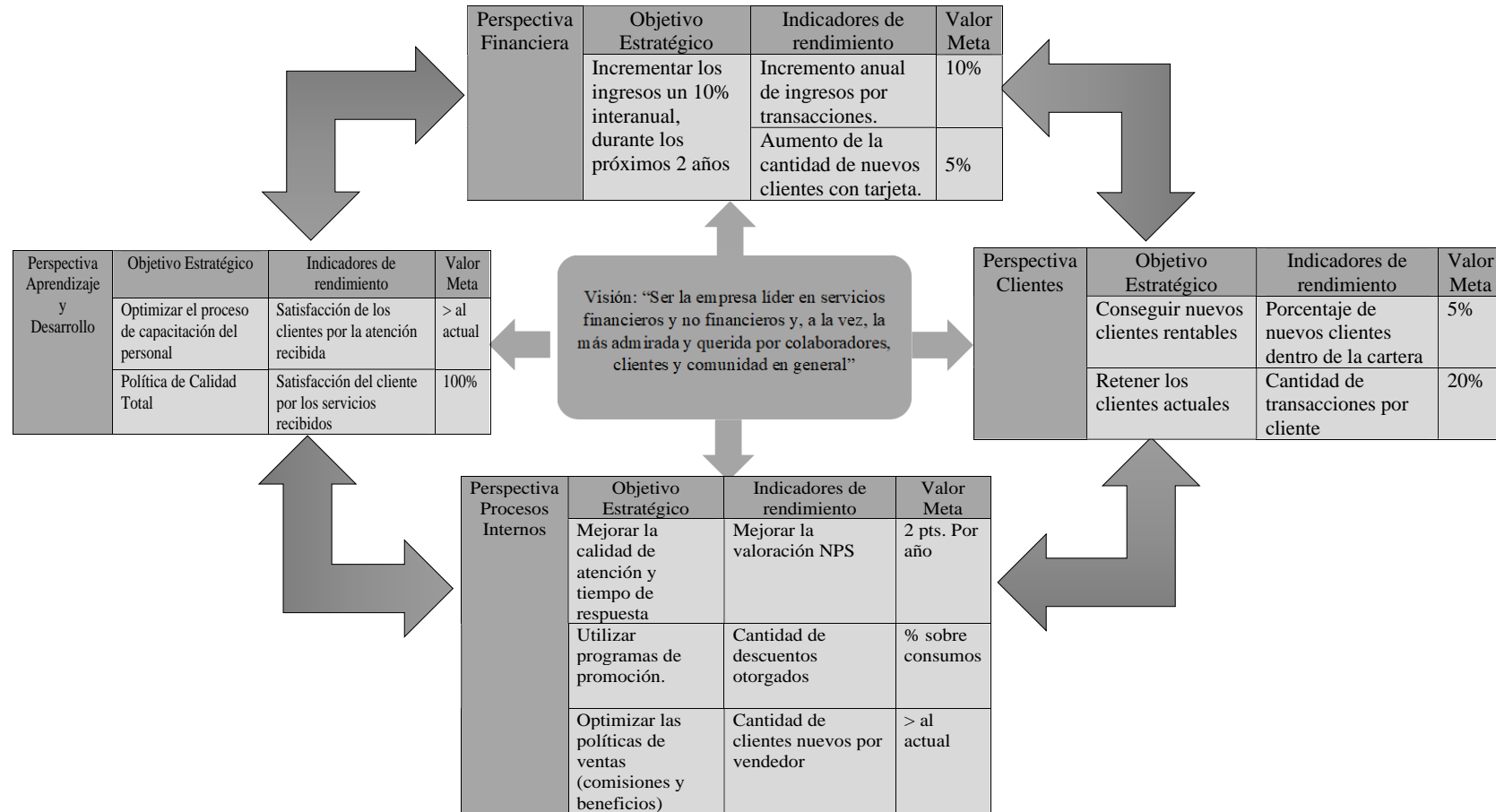
Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”

Objetivo General: Incrementar en un 10% los ingresos respecto del ejercicio del año anterior, durante los próximos dos años, por el aumento en la cantidad de los clientes y la estimulación al consumo de los actuales.

Estrategia: Penetración del mercado, con el objetivo de aumentar la participación



Cuadro de Mando Integral- Elaboración propia



Presupuestos

Los presupuestos fueron elaborados con la información brindada en el estado financiero condensado intermedio al 30 de septiembre de 2020, estimando el último trimestre del año como un promedio de los 3 anteriores para realizar el estado de resultados del año 2020. El año 2021 está estimado en base al estado de resultados del año 2020, aplicando la tasa de inflación del 48,4% proyectada para 2021. (Ver Anexo II)

Para el año 2022, que es el año de comienzo del proyecto, la inflación está proyectada en un 33%, y se calcula el incremento esperado en los clientes y por lo tanto en los ingresos y egresos. El flujo de caja fue estimado como constante todos los meses ya que el incremento del proyecto está calculado anualmente y promediado por mes. (Ver Anexo III)

Para el año 2023, se estima una inflación del 30%. (Expresado en miles de pesos)

PRESUPUESTO DE INVERSION	2022	2023
Mantenimiento y Renovación 2,8%	\$ 1.000.285	\$ 1.328.979
Promociones 3%	\$ 154.090	\$ 216.342
Publicidad 4%	\$ 68.750	\$ 92.950
Subtotales	\$ 1.223.125	\$ 1.638.271
Total	\$	2.861.396

Indicadores

VAN	\$105.832.000
ROI	145,5%

El VAN arroja un resultado positivo, por lo que el proyecto es viable.

El ROI de 145,5% es positivo e indica que por cada peso invertido en el proyecto se obtienen 145,5\$, por lo que se recomienda realizar la inversión.

Conclusión

El uso del Cuadro de Mando Integral aporta a la empresa una herramienta de gestión que permite visualizar las actividades importantes a realizar para la obtención de las metas corporativas. Involucra a todos los empleados, quienes adquieren conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.

Las estrategias de expansión permiten intensificar las actividades actuales de la empresa, con las estrategias de penetración se busca el aumento de las ventas utilizando técnicas de marketing para adquirir nuevos clientes. Por lo tanto, se propone un proyecto basado en una estrategia de penetración y desarrollo de mercado, que permita recuperar los clientes perdidos en dicho período, conseguir nuevos y estimular a los actuales a utilizar más las tarjetas.

Considerando el entorno de incertidumbre actual del país, la efectividad del proyecto se ve limitada por factores macroeconómicos que afectan a todo el sector financiero. Aún, en el peor de los escenarios posibles, con la implementación del proyecto se logrará disminuir el impacto negativo que pueda tener otro año con caída de la economía. Si el entorno fuera favorable, los rendimientos pueden ser, inclusive, superiores a lo proyectado.

La utilización del CMI como instrumento de aprendizaje y control, es de gran beneficio para aprender acerca del negocio, pues en su comparación entre lo planificado y los resultados obtenidos, se ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar, tanto la estrategia como los planes de acción.

Recomendaciones

Uno de los aspectos que debe ser tenido en cuenta a futuro es la inversión en Investigación y Desarrollo para mantenerse a la vanguardia en las nuevas tecnologías y formas de pago que puedan surgir ya que, en cuanto a lo tecnológico, estamos en un presente muy dinámico y cambiante. Además, considerar la posibilidad de expansión a otros países vecinos, por todo el potencial que esto conlleva. También, profundizar en el estudio de distintas estrategias de marketing para fomentar el consumo, puede resultar muy útil en empresas relacionadas a la financiación, similares al caso planteado.

Bibliografía

- Berrios, R., & Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación sobre educación superior CIES-USS. Santiago: Serie creación n°27.
- Kaplan, R S., Norton D P (2012) *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona. España. Gestión 2000
- Kaplan, R S., Norton D P (2014). *El cuadro de mando integral: the balanced*
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2012) Administración: Una perspectiva global (14ª. ed. en español) México. McGraw Hill.
- Mintzberg, H. Quinn, J.B. Voyer, J. (1999) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. (2º Edición). México. Pearson.
- Niven, P. R. (2014). Evolucion del Cuadro de Mando Integral. Un enfoque dinamico para la ejecucion de la estrategia. Wiley Corporate. F&A series.
- Stanton, W.J. (2014). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill

Referencias páginas *world wide web*

- <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/bcra-directorio-tasa-maxima-43-tj.asp>
- <https://www.byma.com.ar/futuros/>
- <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/rem-analistas-proyectan-dolar-a-108-e-inflacion-del-48-para-fin-de-ano/https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Como-saber-si-conviene-pagar-en-12-cuotas-sin-interes-o-al-contado-con-10-de-descuento-20200204-0020.html>
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-historia-detras-del-profesor-de-educacionfisica-que-fundo-un-imperio-financiero-nid1821309/>
- http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistemas_de_pago.asp
- <https://www.pagina12.com.ar/315077-las-ventas-minoristas-cayeron-21-4-por-ciento-en-2020>
- <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/aumentar-ventas-en-tiempos-de-crisis-mision-imposible>
- https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ssn_202103_indicadores_mercado_anexo.pdf
- <https://www.tiendanube.com/blog/ecommerce-informe/>

- https://mediosdepago.minsait.com/sites/default/files/PDFs/minsait_mediospago2019_web.pdf
- <https://eleconomista.com.ar/economia/el-fmi-mejoro-proyeccion-crecimiento-argentina-2021-estima-una-mejora-64-n45097>
- <https://idbinvest.org/es/blog/instituciones-financieras/finanzas-sostenibles-que-puede-hacer-el-sector-financiero-para>

Anexo II – estimaciones año 2020 y 2021

	Estado de resultados proyectado 31/12/2020		Estado de resultados 31/12/2021 (proyectado inflación 48,4%)	
Ingresos por servicio	\$	17.238.166	\$	25.581.438
Egresos directos por servicio	-\$	2.478.439	-\$	3.678.003
Ingresos netos por servicio	\$	14.759.727	\$	21.903.435
			\$	-
Ingresos por financiación	\$	19.418.152	\$	28.816.538
Egresos por financiación	-\$	4.907.356	-\$	7.282.516
Ingresos netos por financiación	\$	14.510.796	\$	21.534.021
			\$	-
Total de ingresos operativos	\$	29.270.523	\$	43.437.456
			\$	-
Gastos de personal	-\$	6.452.602	-\$	9.575.661
Impuestos y tasas	-\$	4.609.043	-\$	6.839.820
Gastos de publicidad	-\$	829.348	-\$	1.230.752
Depreciación	-\$	1.582.754	-\$	2.348.807
Otros egresos operativos	-\$	6.224.245	-\$	9.236.780
			\$	-
Total egresos operativos	-\$	19.697.992	-\$	29.231.820
			\$	-
Total resultado operativo	\$	9.572.531	\$	14.205.636
Impuesto a las ganancias (35%)	-\$	3.350.385	-\$	4.971.971
			\$	-
Resultado neto del período	\$	6.222.146	\$	9.233.665

Anexo III – Estimación 2022/2023 – con proyecto

	2022		2022											
	ANUAL CON PROYECTO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		-\$ 2.861.396												
Ingresos por servicio	\$ 34.771.826		\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652	\$ 2.897.652
Egresos directos por servicio	-\$ 5.283.084		-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257	-\$ 440.257
Ingresos netos por servicios	\$ 29.488.742		\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395	\$ 2.457.395
Ingresos por financiación	\$ 38.325.995		\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833	\$ 3.193.833
Egresos por financiación	-\$ 9.685.747		-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146	-\$ 807.146
Ingresos netos por financiación	\$ 28.640.248		\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687	\$ 2.386.687
Total de ingresos operativos	\$ 58.128.990		\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082	\$ 4.844.082
Gastos de personal	-\$ 12.735.630		-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302	-\$ 1.061.302
Impuestos y tasas	-\$ 9.096.960		-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080	-\$ 758.080
Gastos publicidad	-\$ 1.702.377		-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865	-\$ 141.865
Depreciación	-\$ 3.123.913		-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326	-\$ 260.326
Otros egresos operativos	-\$ 12.284.917		-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743	-\$ 1.023.743
Total egresos operativos	-\$ 38.943.797		-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316	-\$ 3.245.316
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total resultado operativo	\$ 19.185.193		\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766	\$ 1.598.766
Impuesto a las ganancias (35%)	-\$ 6.714.818		-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568	-\$ 559.568
Resultado neto del período	\$ 12.470.376		\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198	\$ 1.039.198
TOTAL ACUMULADO		-\$ 2.861.396	-\$ 1.822.198	-\$ 783.001	\$ 256.197	\$ 1.295.395	\$ 2.334.593	\$ 3.373.791	\$ 4.412.989	\$ 5.452.187	\$ 6.491.385	\$ 7.530.583	\$ 8.569.781	\$ 9.608.979
	2022		2023											
	2022	2023	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos por servicio	\$ 34.771.826	\$ 46.197.848	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821	\$ 3.849.821
Egresos directos por servicio	-\$ 5.283.084	-\$ 7.417.450	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121	-\$ 618.121
Ingresos netos por servicios	\$ 29.488.742	\$ 38.780.398	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700	\$ 3.231.700
Ingresos por financiación	\$ 38.325.995	\$ 49.823.793	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983	\$ 4.151.983
Egresos por financiación	-\$ 9.685.747	-\$ 12.591.471	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289	-\$ 1.049.289
Ingresos netos por financiación	\$ 28.640.248	\$ 37.232.323	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694	\$ 3.102.694
Total de ingresos operativos	\$ 58.128.990	\$ 76.012.720	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393	\$ 6.334.393
Gastos de personal	-\$ 12.735.630	-\$ 16.556.319	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693	-\$ 1.379.693
Impuestos y tasas	-\$ 9.096.960	-\$ 11.826.048	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504	-\$ 985.504
Gastos publicidad	-\$ 1.702.377	-\$ 2.301.613	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801	-\$ 191.801
Depreciación	-\$ 3.123.913	-\$ 4.061.087	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424	-\$ 338.424
Otros egresos operativos	-\$ 12.284.917	-\$ 15.970.392	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866	-\$ 1.330.866
Total egresos operativos	-\$ 38.943.797	-\$ 50.715.459	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288	-\$ 4.226.288
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total resultado operativo	\$ 19.185.193	\$ 25.297.261	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105	\$ 2.108.105
Impuesto a las ganancias (35%)	-\$ 6.714.818	-\$ 8.854.041	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837	-\$ 737.837
Resultado neto del período	\$ 12.470.376	\$ 16.443.220	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268	\$ 1.370.268
TOTAL ACUMULADO		\$ 9.928.388	\$ 11.298.656	\$ 12.668.924	\$ 14.039.192	\$ 15.409.461	\$ 16.779.729	\$ 18.149.997	\$ 19.520.266	\$ 20.890.534	\$ 22.260.802	\$ 23.631.071	\$ 25.001.339	\$ 26.371.607