

Universidad Siglo 21



TRABAJO FINAL DE GRADO - REPORTE DE CASO

“Tecnología CHIP EMV Contactless en Naranja X”

Cuadro de Mando Integral

Nombre: Maria Florencia

Apellido: Vaca

DNI: 34684407

Legajo: VADMO21796

Carrera: Licenciatura en Administración

Año: 2022

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Análisis Situacional.....	7
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	7
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	12
<i>Mercado:</i>	16
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	18
Marco teórico	23
Diagnóstico	28
Plan de Implementación.....	30
<i>Objetivo General:</i>	31
<i>Objetivos específicos:</i>	31
<i>Diagrama de Gantt:</i>	38
<i>Mapa estratégico:</i>	39
<i>Análisis Financieros:</i>	40
Conclusiones y recomendaciones finales:.....	42
Anexo	44
Bibliografía	47

Índice de Imágenes

Figura 1: Cuadro de mando integral.....	25
Figura 2: Mapa Estratégico.....	27
Figura 3: Mapa Estratégico de la propuesta.....	39

Resumen

El presente trabajo final de grado se aplica a la empresa Naranja X, principal entidad emisora de tarjetas de crédito de Argentina, con 10.000.000 tarjetas habilitadas.

La finalidad de dicho trabajo se centra en aumentar la rentabilidad de la empresa, mediante la innovación tecnológica en sus plásticos marca pura, contando con una tecnología superior EMV CHIP Contactless. Lo que se define como un conjunto de estándares de seguridad para las transacciones con tarjetas de crédito, éstas usan un chip inteligente en lugar de una banda magnética para alojar los datos requeridos al procesar una transacción, haciendo esta una operación mucho más segura.

Se utilizará como herramienta de control de gestión el Cuadro de Mando Integral, cuyo diseño e implementación servirá para brindar información acertada para cumplir objetivos propuestos de acuerdo con indicadores que facilitarán la toma de decisiones.

Por consiguiente, después de analizar la empresa y el sector financiero en el que se encuentra, se determina que el proyecto es rentable, beneficioso para la empresa y que ésta se encuentra en su capacidad para realizarlo.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral- Indicadores- Tecnología EMV- Innovación.

Abstract

This final degree project is applied to the company Naranja X, the main credit card issuer in Argentina, with 10,000,000 authorized cards.

The purpose of this project is focused on increasing the profitability of the company, through technological innovation in its plastics, with superior EMV CHIP Contactless technology. As regards the set of security standards for credit card transactions, they have a magnetic stripe instead of a smart chip to store the data required to process a transaction, making this operation much more secure.

The The Balanced Scorecard will be used as a management control tool, whose design and implementation will serve to provide accurate information to perform the proposed objectives according to indicators that will facilitate decision-making.

Therefore, after analyzing the company and the financial sector in which it is located, it is determined that the project is profitable and beneficial for the company and that it has the corresponding capacities to carry out the project.

Introducción

Naranja X está presente en cada una de las provincias argentinas, resaltando su vocación es estar cerca de la gente. Los clientes encuentran conexión online las 24 horas y, de modo presencial, en sus 170 sucursales llamadas “Casas Naranja”, o través de canales online, líneas directas 24hs y redes sociales.

Hoy Naranja X es la principal entidad emisora de Argentina, con 10.000.000 de tarjetas habilitadas de crédito entre Naranja X, Visa, Mastercard, American Express y Naranja X Prepaga y son más de 250.000 comercios que operan con ellas.

Es elegida por más de 5,5 millones de clientes, por una completa propuesta de servicios financieros que incluye una cuenta, tarjetas, préstamos, medios de cobro, beneficios, cuotas, seguros y viajes.

Su compromiso es la Inclusión Financiera pero no es de ahora, sino desde los ‘80 comenzaron a dar crédito a personas sin acceso al sistema tradicional. Incluir fue, es y será el centro de su propósito (Alejandro Asrin).

Hoy está compuesta por tres mil personas como colaboradores que acompañan a millones de argentinos en el uso cotidiano de su plata.

En la compañía están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura, la cual es una ventaja competitiva dentro del mercado. Desde sus inicios, Naranja X incorpora distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud que en la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país.

La historia de Naranja X se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundaron la casa de deportes “Salto 96”. Empezaron con la venta de 12 pares de zapatillas Adidas y en 1995 sus ventas eran de 16.000 pares por mes.

Las primeras cuentas corrientes empezaron a aparecer con la entrega de tarjetas de identificación a sus clientes. Luego se comienza a expandir el uso dicha tarjeta a otros comercios.

En 1995, Banco Galicia accede como accionista y se activa la expansión en todas las regiones del país, donde además se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares.

En 1997, venden “Salto 96” a Dexter y se quedan solo con Tarjeta Naranja. Comenzaron a copar primero el interior de Córdoba, posteriormente el norte del país, más tarde el sur y luego la provincia de Buenos Aires.

Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento.

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

En el año 2019, llegaron a constituirse como un ecosistema de productos y de servicios interconectados, gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Lanzaron Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales. Hoy ya el 2022 son solo una compañía y como lo dice hoy su slogan “Naranja hoy es Naranja X”.

En el presente informe se desarrollará la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral aplicada a la empresa, donde la estrategia será incorporar una nueva tecnología a su producto estrella, el corazón de la compañía, como es la Tarjeta de Crédito. Se trata de la incorporación de una nueva tecnología CHIP EMV a sus plásticos y posteriormente la tokenización.

En relación con el incremento consecuente en la ciberdelincuencia producto de la digitalización acelerada, surge el desafío latente que las personas sigan realizando transacciones online o de forma presencial y se sientan seguros a la hora de realizarlas, utilizando medios de pagos donde puedan garantizar dicha seguridad, siendo de forma ágil y fácil de usar. El Contactless utiliza la tecnología inalámbrica

de corto alcance (NFC) para realizar pagos entre una tarjeta y una terminal, asegurando que las operaciones mantienen los estándares de seguridad de las tarjetas con chip, agregando el elemento de rapidez en las transacciones, procesadas en escasos segundos. Dentro del chip hay ciertos protocolos de encriptación y de seguridad de la información que la banda magnética no tiene, por lo cual una tarjeta Contactless no puede ser clonada. Contactless posee una tecnología superior, una vez que se acerca la tarjeta a la terminal de pago, si la transacción ha sido realizada con un teléfono inteligente o billetera electrónica (tokenización), el cliente recibirá una confirmación de pago segundos después de realizar la compra. Este es el diferencial por el cual el cliente eligiera Naranja X para asegurar la seguridad en sus transacciones y la empresa disminuiría sus fraudes por desconocimiento de compras.

Se analizarán algunos antecedentes de empresas con ciertos productos y servicios ofrecidos que pueden ayudar a complementar a Naranja X para cumplir su objetivo de evolución tecnológica.

Hoy dentro del contexto, el antecedente principal son las tarjetas de banderas internacionales, como Visa, Mastercard y Amex, quienes ya cuentan con dicha tecnología EMV, donde sus plásticos tienen CHIP y contactless, logrando de esta forma pagos más inteligentes, protegidos, seguros y eficientes. Para Mastercard el elemento clave de EMV, es la inclusión de los datos digitales dinámicos en cada transacción. Esto hace que estos tipos de transacciones resulten absolutamente seguras y reduce el riesgo de fraude.

El más reciente estudio de SCALA (Smart Card Alliance for Latin America – Alianza de Tarjetas Inteligentes de América Latina), confirma que instituciones financieras en más de 20 países en la región ya han adoptado la tecnología que respalda las tarjetas inteligentes y su inversión en el proceso de migración se ha visto recompensada en la considerable reducción del fraude y la receptividad de los clientes con respecto a la tecnología y la seguridad que ofrece el chip.

Se desea utilizar el Cuadro de mando Integral (CMI) como herramienta para integrar indicadores derivados a dicha estrategia, desarrollar a través del diagnóstico de la organización el mapa estratégico y establecer objetivos, con el fin de obtener iniciativas estratégicas, relacionadas al objetivo propuesto. Las perspectivas, que

incluyen clientes, procesos internos, perspectiva financiera y perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan & Norton, 2002).

Se implementará de acuerdo con una estrategia de negocio donde existe de forma clara las necesidades del cliente que se desea satisfacer, los grupos de clientes al cual está dirigida y las competencias distintivas que definen cómo se van a satisfacer esas necesidades o deseo de los clientes. En la diferenciación, la organización persigue como fin lograr un valor agregado que distinga la satisfacción del cliente sobre el de la competencia por uno o más atributos que generan en el cliente un valor diferencial, como es el caso de esta incorporación de tecnología, donde su forma de transaccionar es mucho más segura.

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

→ *Aspectos políticos:*

Argentina cuenta con un régimen democrático, se elige un presidente, quién se encarga de administrar los recursos a nivel país, por un periodo de cuatro años, para los cuales existe la reelección. Alberto Fernández es el presidente electo de Argentina, desde el 10 de diciembre de 2019. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones generadas por la situación económica del país (SantanderTrade, 2020). Las próximas elecciones presidenciales serán realizadas en octubre del 2023.

Algunos de los problemas que tiene que enfrentar este periodo presidencial son: La inflación y la pobreza, el dólar y las reservas, donde continuamente se trabaja en idear una estrategia para lograr frenar la escalada del dólar. Asimismo, la deuda que en 2018 se acordó con el FMI, además de la recesión y el desempleo.

El gobierno interviene directamente en muchos de los ámbitos de la sociedad, regulando situaciones que pueden convertirse en restricciones o en oportunidades importantes para un negocio. La política y las empresas se encuentran estrechamente relacionadas, donde cualquier política de cambio o decisión del gobierno nacional influye directamente sobre la continuidad de las empresas. Existen actualmente cambios económicos y políticos que suceden en los contextos nacionales e internacionales, con decrecimiento e inestabilidad.

En referencia al sitio BAE Negocios (2020), el país junto con muchos otros países del mundo se encontró sorpresivamente con la existencia del virus COVID-19, provocando una pandemia, y sobresaliendo la incertidumbre tanto económica como políticamente, marcando un impacto negativo en los distintos sectores del país. Entre las medidas adoptadas por el ejecutivo nacional se destacan el cierre de las fronteras, y el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

El plan estratégico de vacunación contra el COVID-19 ha logrado avances significativos con niveles de cobertura del 89,2% en población general, y el 93,7% en

niños de más de 3 años. Más de quince millones de dosis de refuerzos aplicadas, lo que significa una alta protección de la población para prevenir formas graves y mortalidad.

En la actualidad mediante el Decreto N°260/20 se amplió la emergencia pública en materia sanitaria establecida hasta el 31 de diciembre del 2022.

→ *Aspectos económicos:*

La inflación en 2022 advierte que tiene un piso de 60%. El mes de marzo cerró con un mínimo de 6% para el mes y acumula este año el 14,4%. La inflación continuó con una sostenida tendencia al alza pese a las medidas tomadas por el gobierno para intentar contener los precios.

En relación con el tipo de cambio se espera que siga aumentando desde \$113,25 por dólar (BCRA, 2022). El tipo de cambio de la moneda argentina es bajo en relación con monedas de competidores extranjeros.

La depreciación del peso hizo que la gente pierda poder adquisitivo, al no verse reflejado en un aumento del salario real. El contexto inflacionario perjudica la rentabilidad y competitividad del sector privado. En enero de 2022, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) registró una variación de -5,4% respecto al mismo mes de 2021. Esto desacelera la actividad y genera altos impactos en las tarifas y costos operativos de los negocios, abriéndose la posibilidad de cierres de empresas por descensos bruscos de ventas y pagos de impuestos. Además, aumenta la morosidad, se retrasa en los cobros y se reduce la inversión.

El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país, registró en marzo del 2022 una variación de 6,7% con relación al mes anterior, y una variación interanual de 55,1%, (INDEC, 2022).

La deuda contraída con el FMI fue refinanciada en el mes de enero del 2022, en los próximos dos años y medios por los vencimientos de capital e interés de los 44.000 millones de dólares que fueron contraídos en 2018 como salvataje financiero. El nuevo acuerdo establece una progresiva reducción del déficit fiscal, hasta caer a

cero en 2025, y entre otras metas de inflación, recaudación de impuestos, subsidios a la energía, emisión monetaria y ajuste del tipo de cambio.

→ *Aspectos sociales:*

En base a datos brindado por INDEC la población total según el último Censo del 2010 es de 40.117.096 habitantes. (19.523.766 varones y 20.593.330 mujeres), un 10,6% más que en el 2001, con una esperanza de vida de 76 años (INDEC, 2019). El próximo censo está previsto para el 18 de mayo de 2022.

En Argentina, 4 de cada 10 personas son pobres. Una de cada diez es indigente. Los datos del INDEC correspondientes al primer trimestre del 2021, muestran la lenta recuperación de la sociedad después de la pandemia del Covid-19 y dos años previos de crisis económica. La pobreza sólo disminuyó 1,4 puntos porcentuales respecto al 42% registrado seis meses antes y sigue muy lejos del 32,3% de hace seis años y aún más del 24,7% de una década atrás.

Se puede decir que 18,8 millones de personas residentes en Argentina son pobres, es decir que sus ingresos son insuficientes para hacer frente a los gastos básicos. De ellos casi 5 millones están en situación mucho más grave, no cuentan con dinero suficiente para comprar alimentos y deben recurrir a comedores gratuitos u otro tipo de ayuda.

En el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad que mide la población económicamente activa, sobre el total de la población activa, alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total se ubicó en 43,6% y la tasa de desocupación en 7%. (INDEC, 2022).

El coeficiente de Gini que mide la desigualdad tiene un valor de 42,3 en Argentina. (bancomundial.org, 2010).

El sistema educativo argentino está regulado por la Ley de Educación Nacional sancionada en 2006, que asigna al Estado la responsabilidad de garantizar la igualdad y la gratuidad de la enseñanza. La norma permite que todos podamos acceder a una educación de calidad que garantice la igualdad de oportunidades y la

equivalencia de los resultados, más allá de las diferencias de origen. (argentina.gob.ar, 2021)

→ *Aspectos tecnológicos:*

En el cuarto trimestre de 2020, se registró que el 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet.

Durante el año se espera un crecimiento del 9,7% en las inversiones de la industria de las tecnologías de la información en América Latina, mientras que el 2021 el aumento fue de 8,5%. Este crecimiento fue impulsado en mayor medida por la pandemia, donde las compañías que invirtieron antes del 2020 progresaron más que otras debido a un ecosistema cada vez más digital.

El avance tecnológico va encaminado hacia un propósito: Estar al servicio del ciudadano y de la mejora del bienestar social, contribuyendo a la generación de conocimiento y a contribuir en la mejora de la competitividad de organizaciones. Hay relativa facilidad a la conectividad entre empresas y clientes, permitiendo una relación estrecha por medio de la creación de páginas web, redes sociales, chats online, favoreciendo el asesoramiento permanente y de manera más rápida. Esto permite a las empresas un acercamiento al cliente de manera menos costosa, y al mismo tiempo a los usuarios les brinda mayor comodidad por la facilidad en adquirir información sobre el producto que desean consumir, como así también en la evolución de los medios de pagos y financiamiento mediante internet. La información al alcance de todos ha logrado crear un consumidor más informado, conectado, participativo y exigente.

Analizando los datos tecnológicos de Argentina se puede observar un país que toma como relevante está aérea e impulsa su crecimiento.

→ *Aspectos ecológicos:*

El mundo continúa lidiando con una serie de desafíos: el resurgimiento de incendios forestales, las crisis duraderas por el cambio climático, la pérdida de

biodiversidad, la contaminación y los desechos. Sin embargo, el 2022 podría ser un año importante para el medio ambiente, con eventos y conferencias de alto nivel programadas, que se espera que revitalicen la cooperación internacional y la acción colectiva.

En 1972 el mundo asumió una responsabilidad ambiental en la historia, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente. Este encuentro posicionó al medio ambiente en la lista de prioridades de los gobiernos, la sociedad civil, las empresas y los responsables de la formulación de políticas, reconociendo los vínculos entre el planeta, el bienestar humano y el crecimiento económico. Ahora, cincuenta años después, la reunión “Estocolmo + 50”, en junio de 2022, conmemorará el evento, reflexionará sobre este medio siglo de acción ambiental y dará perspectivas sobre el futuro.

En los últimos años, se hizo notorio un fuerte crecimiento de la conciencia ambiental, donde se observa una nueva actitud frente a la naturaleza, que implica un uso mayor de conciencia y utilización de recursos sustentables. Muchas son las empresas y organismos que promueven programas, normas y políticas orientadas a la protección del medio ambiente y de los recursos naturales.

En Argentina existen leyes que establecen las prácticas que las empresas de los distintos sectores deben llevar a cabo para el cuidado del medio ambiente. Entre ellas las más importantes son la Ley N.º 25.675, la Ley N.º 25.612 y, la Ley N.º 25.688 (senado.gob.ar, 2021).

Tener presente el cuidado del medio ambiente dentro de las políticas internas de las organizaciones, genera una buena imagen del lugar y demuestra que se respeta la naturaleza y se toma conciencia del cuidado de los recursos naturales. Las empresas deben tener en cuenta estos fenómenos e incluir dentro de sus políticas la responsabilidad con la naturaleza, el medio ambiente y la salud de las personas.

→ *Aspectos legales:*

Argentina es un país desde 1974 cuenta con la Ley de Contrato de Trabajo regula las relaciones individuales del trabajo en el sector privado, estableciendo un piso básico de derechos. Es complementada por los estatutos profesionales que se

aplican en algunas actividades, por los Convenios Colectivos de Trabajo y por las leyes de seguridad social y de accidentes de trabajo.

La ley 21.526 calificada como fundamental; estructura y organiza el sistema financiero argentino. El objetivo de la ley es dotar a la actividad económica argentina, de un sistema financiero apto, competitivo y solvente. Quedan comprendidas en esta ley y en sus normas reglamentarias las personas o entidades privadas o públicas- oficiales o mixtas de la nación de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros. La casi totalidad de las normas que contiene la ley están dirigidas a regular la relación entre el Estado y las entidades que se dedican a la actividad financiera. (servicios.infoleg.gob.ar, 2021).

La ley 25.065 de Tarjetas de Crédito, regula diversos aspectos vinculados con el sistema de Tarjetas de Crédito, compra y débito. Relaciones entre emisor y titular o usuario y entre el emisor y proveedor. Para las infracciones en materia financiera, la autoridad de aplicación es el Banco Central de la República Argentina. El marco legal y regulatorio del sistema nacional de pagos surge de lo establecido por la Carta Orgánica del Banco Central y la ley de entidades financieras, la normativa específica de instrumentos de pago de la cual también emanan facultades legales del BCRA sobre el sistema nacional de pagos, y las reglamentaciones emitidas por el BCRA.

Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER

→ Poder de negociación de los clientes:

Los clientes de la industria crediticia, se los podría clasificar en empleados públicos, en relación de dependencia, monotributistas, autónomos, jubilados, pensionados, etc., contando con un amplio abanico de productos a su disposición; por lo tanto, se puede decir, el nivel de negociación es altamente competitivo. Asimismo, otra gran categoría, son las personas no bancarizadas, que aún no se hayan registrado en el sistema financiero, imposibilitados en acceder a tarjetas de crédito en algunas instituciones financieras.

Hoy, los usuarios esperan respuestas rápidas, alineadas con sus necesidades y, sobre todo, personalizadas. Muchas de las empresas financieras tradicionales han estado no solo prestando atención y mejorando su servicio al cliente, sino que también han desarrollado su propia billetera virtual para que los mismos clientes se sientan satisfechos y conformes, tal como lo hizo Naranja X.

Los clientes actuales muchas veces expertos en tecnología se adaptan rápidamente a los dispositivos digitales y los convierten en poderosos medios de pago. Al mismo tiempo, la seguridad y la protección de estas transacciones son primordiales para ellos. El estándar de *EMV* (tarjetas usan un chip inteligente en lugar de una banda magnética para alojar los datos requeridos para procesar una transacción) es la columna vertebral de las tecnologías de pagos del futuro, ya que permite transacciones más seguras, protegidas e inteligentes entre canales de pago remotos, móviles sin contacto y con tarjeta. Con la aparición de las fintech, los clientes tienen un alto poder de negociación en cuanto a sus exigencias, condiciones en relación con costos y precios y la calidad ofrecida, si estas no son cumplidas como el cliente desea podría optar por cambiar de empresa.

Hoy las tarjetas de banderas (Visa, Mastercard, American Express) de los bancos tradicionales en Argentina, cuentan con dicha tecnología por lo que el cliente puede no elegir a Naranja X por la carencia de este tipo de seguridad a la hora de transaccionar.

Habiendo dicho esto, el poder de negociación de los clientes es alto también por este motivo.

→ *Poder de negociación de los proveedores:*

Dentro del sistema financiero, podemos encontrar distintos tipos de proveedores y cada uno tiene un nivel de negociación distinto. El poder de negociación de estos varía dependiendo del tipo de proveedor que sea.

Por un lado, encontramos los proveedores de servicios de pago, entre los cuales Visa, Mastercard, American Express, Prisma, Fiserv tienen un alto poder, ya que las empresas financieras que emiten las tarjetas crean convenios con estas

empresas y basan sus estructuras sobre estas, por lo que sería muy complejo poder cambiarse a otra opción o no contar con ellas.

Otro recurso importante para esta industria es el CHIP, que por causa de la pandemia Covid-19 se produjo una escasez a nivel mundial, insumo necesario para abastecer a los casi 9 millones de plásticos (BCRA Sept-2021) de la República Argentina. De esta manera, se puede decir que el poder de negociación de estos proveedores es alto, ya que no existen muchos proveedores que ofrezcan este servicio y/o producto.

Por otro lado, las entidades financieras también cuentan con proveedores que facilitan su día a día, como, por ejemplo: aquellos que le proporcionan materiales, equipos, insumos, personal, investigación de mercado, cambios de imagen, entre otras. Estos proveedores si bien son esenciales para el funcionamiento diario de la empresa, se considera que tienen un poder de negociación bajo ya que son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están esperando obtener los beneficios de proveer a una entidad financiera líder en el rubro.

→ *Rivalidad entre los competidores:*

Se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores de la industria financiera es alta, principalmente por la cantidad de oferta que se puede encontrar en el sector. Existen distintos tipos de competidores dentro de este sector. Por un lado, encontramos los competidores pertenecientes a la banca tradicional, como, por ejemplo: HSBC, BBVA, Santander, City, Galicia, entre otros; que se encuentran operando en esta industria hace décadas y manejan un portfolio de productos y servicios clásicos y similares entre ellas. Por otro lado, encontramos los “nuevos” competidores de la banca tradicional, las denominadas Fintech. Entre estas en el mercado argentino podemos nombrar: Uala, MercadoPago, Brubank, Rebanking, Wilobank, Lemon, etc.. Estas nuevas empresas digitales están revolucionando la industria financiera y cada vez se le hace más difícil a las instituciones tradicionales competir contra estas.

Al contar Naranja X con varios productos, tiene distintos tipos de competidores y cada uno tiene un nivel de competencia distinta.

→ *Amenazas de nuevos productos sustitutos:*

Dentro del mercado financiero argentino, se pueden encontrar diversos productos sustitutos por lo que, si a un usuario de la banca tradicional no está satisfecho con los servicios o la atención que brinda su entidad bancaria tradicional, puede fácilmente cambiarse a una fintech, las cuales dejan realizar al cliente lo mismo que una banca tradicional, pero con mayor rapidez y eficacia en sus operaciones.

En la actualidad además de los bancos llamados tradicionales que ofrecen distintos tipos de productos y servicios, existe entidades financieras no bancarizadas como Mercado Pago, Ualá y más de 20 billeteras virtuales, quienes lograron crecer y consolidarse en el mercado. Por lo tanto, a mayor cantidad de competidores, mayor cantidad de productos sustitutos.

En la actualidad las barreras de entrada son bajas y es por eso por lo que se puede decir que la amenaza que producen los productos sustitutos en la industria financiera es alta.

Cada vez son más las fintechs que aparecen y a medida que pase el tiempo la amenaza de productos sustitutos va a seguir creciendo.

→ *Amenazas de nuevos competidores entrantes:*

La amenaza de nuevos competidores es alta en la industria financiera. Si bien es verdad que para entrar en esta industria existen muchas trabas legales y es necesario una elevada inversión de capital inicial, la revolución tecnológica de esta última década ha cambiado el paradigma. Gracias a estos grandes avances, ya hace algunos años que aparecieron las fintech y cada día son más las personas que las prefieren sobre la banca tradicional.

A su vez, debido al contexto actual que generó la pandemia Covid-19 y a la obligación de digitalizar muchos procesos diarios, el número de fintechs en Argentina en los últimos dos años se duplicó. “En 2018, el ecosistema fintech del país tenía 133 empresas, mientras que hoy tiene 305”. (En Cronista, 2022). Finalmente, es tan grande la amenaza que presentan estos nuevos competidores que

muchas instituciones tradicionales planean crear su propia billetera virtual o incluso asociarse con alguna fintech ya existente. “El 83% de las instituciones financieras argentinas espera ampliar sus asociaciones con las FinTech y el 78% incrementará sus esfuerzos internos para innovar.” (PWC, 2020)

Podemos concluir que en la industria bajo análisis existe una rivalidad alta entre las empresas, están bajo la constante búsqueda de clientes y lograr la fidelización de estos, los cuales pueden optar fácilmente si no están satisfechos irse a otra empresa del sector. Aunque existan barreras grandes de entrada, este sector está en crecimiento año tras año por lo que se espera que entren nuevos competidores al mercado.

Mercado:

Actualmente, Naranja X cuenta con más de 5,5 millones de clientes, sumando un total de más de 9 millones de tarjetas activas. En Argentina, el consumo de tarjeta de crédito incluye un 35% de la población y de ese total un 19% corresponde a Naranja X. En relación con la edad de la clientela que manejan, abarcan un rango de entre 35 y 54 años.

La Ley 25.065 de Tarjetas de crédito, sancionada en 1.998, en su ARTICULO 4° Establece:

Denominación. Se denomina genéricamente Tarjeta de Crédito al instrumento material de identificación del usuario, que puede ser magnético o de cualquier otra tecnología, emergente de una relación contractual previa entre el titular y el emisor.

Motivo por el cual, hoy sigue existiendo la necesidad de contar con un plástico físico a la hora de operar con tarjetas de crédito. Dentro del artículo nombra “instrumento material”, de forma explícita y más las tendencias al aumento del uso de tarjetas de crédito, es por lo cual la propuesta de la nueva tecnología en Naranja X es fundamental. Sería la primera tarjeta de marca privada en Argentina que cuente con dicha tecnología.

Si analizamos sus consumidores, dicha tecnología Tokenización sustituyen los datos sensibles por un valor, conocido como “token”, para no exponer los datos

originales de la tarjeta. Más concretamente, los tokens utilizados en los pagos son una representación encubierta de los datos sensibles de pago (es decir, datos que pueden aprovecharse para cometer un fraude), como los números de cuentas, de transacciones o de tarjetas de pago, con el objetivo último de proteger las cuentas asociadas al medio de pago. La tokenización apoya la innovación y al mismo tiempo mitiga el fraude y los riesgos de seguridad de los datos, en combinación con el cifrado y la criptografía.

La llegada de contactless promete decirle "adiós" a las largas filas, ya que las operaciones se realizan de manera más veloz. Pero también garantiza una mayor seguridad para el cliente. Esta posibilidad de que el usuario sea quien realice la transacción en la terminal de pago no sólo agiliza la operación, sino que redundará en otros beneficios. Dentro del chip hay ciertos protocolos de encriptación y de seguridad de la información que la banda magnética no tiene. Contactless posee una tecnología superior, ya que a la seguridad del chip le agrega que el cliente siempre tiene la tarjeta en su poder: la apoya y la saca, no se la da a un tercero para que la procese.

En un país con altos niveles de informalidad, parece difícil que el efectivo desaparezca. Sin embargo, en línea con la tendencia global de inclinarse por las tarjetas y billeteras virtuales, se espera que en los próximos tres años los billetes dejen de ser el medio de pago más popular de los argentinos. El dato surge del informe de Global Payments Reports, elaborado anualmente por FIS, el cual reúne información de 41 países de los cinco continentes. Si bien en 2021 la disminución del uso del efectivo en el país se ralentizó, proyectan que para este año el efectivo representará menos de un tercio de los pagos en puntos de venta comerciales. En 2025, tocaría un piso del 21,7%, según el estudio. En comparación, actualmente los billetes son el pago más popular en los comercios, con una representación en el mercado del 33,8%. En la lista le siguen las tarjetas de débito (23,8%), las tarjetas de crédito (23,5%), billeteras digitales (12%), tarjetas prepagas (3%), financiamiento bancario (3%) y el sistema "Compre ahora, pague después", es decir, compras a crédito (1%).

En cuestión de competencia, en Argentina, Naranja X compete con las tarjetas de crédito bancarizadas las cuales todas tienen banderas internacionales, como

Mastercard, Visa y American Express, las cuales ya todas cuentan con tecnología CHIP y Contactless. Lo que posiciona a Naranja X en una posición de desventaja.

Gabriela Renaudo, manager de Argentina y Cono Sur de Visa, afirmó que está orgullosa de la "emisión ejemplar" de este tipo de plásticos en la Argentina. "En la actualidad tenemos más de 20 millones de tarjetas contactless en el mercado, con planes claros de crecimiento sostenido en el tiempo". El "sin contacto" se genera gracias a la tecnología llamada NFC (near field communication, traducido a "comunicación de campo cercano"), que es la que posibilita los pagos mediante identificación por radiofrecuencia. Este nuevo procedimiento genera un canal de comunicación entre la tarjeta y el sistema de cobranza de la empresa, que permiten realizar transacciones, en principio, más rápidas y seguras. Además, con esta modalidad se quiere atacar especialmente todo lo relacionado a duplicación o clonación de tarjetas.

Análisis interno: CADENA DE VALOR

→ Actividades de Soporte:

Infraestructura:

Naranja X cuenta con 170 sucursales llamadas "Casas Naranja", a lo largo de todo el país.

En el marco de la evolución digital, trabaja con metodologías ágiles. Implementa un nuevo diseño organizacional que permite llevar adelante los desafíos del negocio, pasando de una estructura tradicional, a un diseño flexible donde los equipos multidisciplinarios se organizaron en tribus, COE's (centros de excelencia) y squads para crear experiencias end-to-end que permiten facilitarles la vida a los clientes.

Recursos Humanos:

La empresa cuenta con una dotación de 3.047 colaboradores efectivos, de las cuales un 59 % son mujeres y un 41 % son hombres.

La Dirección de Relaciones Humanas (hoy conocida como People) creó, a principios del 2020, una célula de Talent Attraction. Este equipo se enfoca en diseñar y evolucionar permanentemente prácticas de atracción y fidelización de perfiles

críticos, para asegurar la conformación de equipos con el talento necesario para impulsar a Naranja en su evolución.

Naranja se distinguió con el premio Great Place to Work: 2° puesto como “Mejor Empresa Para Trabajar” y 1° puesto de “Los Mejores Lugares para Trabajar para las Mujeres en la Argentina” en la categoría más de 1.000 empleados.

La empresa cuenta con el Espacio N, la plataforma digital de aprendizaje disponible para todos los colaboradores, también, con NCamp, la academia de formación con herramientas que permiten mejorar o aprender nuevas habilidades e incorporar nuevos conocimientos de cara a la evolución del negocio y los nuevos desafíos de la compañía, entre las que se encuentran capacitaciones obligatorias como optativas para cada colaborador.

Para acompañar la evolución de Naranja X, diseñaron un nuevo modelo de gestión para acompañar el desempeño de colaboradores de Tribus y CoEs. Se basa en un ciclo anual con revisiones por Q (trimestres) tanto de objetivos (KRs) como de comportamientos. Cada colaborador recibe un informe individual que contiene el resultado de sus KRs y una valoración sobre cómo puso en juego cada uno de los comportamientos según la mirada del líder, pares y equipo.

Desde el 2022, los KRs establecidos por el directorio son únicos y todos los equipos de la empresa trabajan en post de su cumplimiento desde su función. Esto hace que los colaboradores se identifiquen aún más con su tarea y entiendan la relación entre el trabajo día a día y los objetivos propuestos por la organización.

Tecnología:

Ya para el año 2019, empezaron a consolidar su estrategia con importantes avances en cuestiones de tecnología, entre los cuales se encuentran: la digitalización de los viajes de clientes (Mejoras para la creación de cuentas, para la gestión de cobranzas, para la contratación de seguros y para la solicitud de préstamos personales por canales digitales), la analítica avanzada de datos (se agregaron 10 nuevos modelos de machine learning para brindar una experiencia personalizada al cliente), la implementación de sucursales del futuro (nuevo modelo de atención en las sucursales que le permite brindar atención personal con resolución al primer contacto mediante tecnología de vanguardia), y finalmente la creación de Naranja X.

Dentro de Naranja X, hay un CoE de Arquitectura y su misión es diseñar y asegurar la implementación de soluciones tecnológicas, al servicio del negocio, garantizando una mirada de largo plazo que acompañe e impulse la evolución de Naranja X.

Compras:

Al 2022 la empresa cuenta con 3617 proveedores, de los cuales más del 94% son proveedores nacionales. Para los procesos de compra, existe un Código de Conducta para proveedores que establece los principios y expectativas que Naranja X espera de ellos, incorporando también cláusulas anticorrupción en los contratos celebrados. A su vez, cuentan con un proceso de debida diligencia por medio del cual se realiza un seguimiento a proveedores para asegurar que sus gestiones sean realizadas de manera ética y transparente, acordes a los principios y valores de Naranja X. La última encuesta realizada en el año 2021, la satisfacción anual de los proveedores con la organización arrojó un resultado de 88 puntos. (3 puntos más que en 2019).

→ *Actividades primarias:*

Logística Interna:

En esta actividad se incluyen funciones como recibir, almacenar y gestionar el inventario. En el caso de Naranja X, como es una empresa parte de la industria financiera, la logística interna se basa en actividades coordinadas entre flujos de información, donde el objetivo es satisfacer las necesidades requeridas por el cliente lo más rápido posible. De esta manera, los principales temas que se manejan en esta área son: aprovisionamiento, recepción y análisis de datos, acceso a clientes y evaluación tanto de proveedores como de comercios amigos.

Los encargados de atraer a los clientes (aprovisionamiento) es la Tribu Visión, Cliente y Tarjeta mediante su Squad de Originación, ya que son los encargados de concretar ese cliente potencial en una creación del plástico, desde las distintos canales por los que puede ingresar, Web, Sucursal, Vendedores, etc.

Operaciones:

El sector de operaciones propiamente dicho se divide sus tareas, debido a la complejidad y tamaño de trabajo con el que opera Naranja X, este se divide en Tribus y CoEs.

- Tribu Servicing: Se ocupa de asegurar los medios de pago del resumen de cuenta y la recaudación, las estrategias de mora y cobranza, la prevención del fraude, la resolución de problemas de manera ágil y de la oferta de productos de financiación.

- Tribu Producto: Se ocupa de impulsar Préstamos, Seguros y Asistencias, Viajes Naranja, Productos Editoriales y Débitos Automáticos.

- Tribu de Adquirencia: Su misión es brindar soluciones simples para las personas que tengan una actividad comercial, optimizar sus cobros y contribuir a la generación de ingresos.

- CoE Agilidad: Su misión es co-crear con el negocio soluciones organizacionales para la entrega de valor, promoviendo la transformación ágil en Naranja X, desafiando el status quo y llegando a ser referentes a nivel regional.

- CoE Big Data & Advanced Analytics: Su misión es promover la cultura de toma de decisiones basadas en datos a través de la aplicación de analítica e inteligencia artificial.

- CoE Arquitectura: Su misión es diseñar y asegurar la implementación de soluciones tecnológicas, al servicio del negocio, garantizando una mirada de largo plazo que acompañe e impulse la evolución de Naranja.

- CoE Riesgo de Crédito: Su misión es asegurar una cartera saludable, a través de una gestión integral del riesgo de crédito. Sus equipos están enfocados en evolucionar los modelos predictivos de riesgo de crédito e impulsar el crecimiento de la cartera a través de las políticas de crédito.

Logística Externa:

En Naranja X existe un sector específico dentro de Operaciones que es responsable de la Logística, responsable de la emisión de los plásticos y de la entrega de estos a los clientes.

En cuanto a esta área, se incluyen todas las actividades relacionadas a la distribución del producto final a los consumidores. Para comenzar, una vez que un usuario decide ser cliente de Naranja X, el siguiente paso es la adquisición de la

tarjeta. Aquí es donde la demora puede ser entre 5-6 días hábiles para mandar la tarjeta a una sucursal o bien si la solicitud es a domicilio, la demora es entre 10-12 días hábiles.

Otro componente de la logística externa de la organización es el envío de resúmenes de cuenta a sus clientes. Hace años, este proceso se realizaba por medio del correo, pero gracias a los avances tecnológicos los mismos usuarios pueden recibirlo a través del mail personal o pueden encontrarlo en la misma plataforma que Naranja X provee (APP o Naranja X online). La empresa no cuenta con sistema de envío propio, el servicio es tercerizado en más de 10 correos, entre nacionales y regionales.

Marketing y ventas:

La entidad realiza sus publicidades y promociones mediante su plataforma, la televisión, redes sociales, APP, etc.

Los clientes pueden acceder a la plataforma y suscribirse a las diferentes promociones, canjear sus puntos Quiero (beneficio en conjunto con el Banco Galicia), obteniendo así descuentos para determinadas compras o marcas. La publicidad la realizan mayormente en la televisión y en redes sociales, ofreciendo los productos y servicios con los que cuentan, los beneficios del plan Z y los Smartes, donde los días martes les permite acceder a descuentos exclusivos en comercios adheridos.

En cuanto a la organización existe un área específica dentro de la empresa que se encarga de esto, la Tribu Marketing que se ocupa de posicionar la marca y maximizar el tráfico y las ventas en los canales digitales, aumentar el conocimiento de la propuesta de valor, planes, promociones y productos; como así también, aumentar la autogestión de los clientes.

Servicios:

Este último componente comprende las actividades relacionadas a mejorar los productos y las experiencias de los clientes. Algo en lo que se destaca Naranja X es en la calidad de atención que ofrece. Asimismo, a la organización le interesa tener una relación especial con cada individuo, por lo que cada vez que una persona ingresa a una de sus sucursales, se manifiesta esto mediante la entrega de un caramelo, o con el sonido de música acorde al ambiente, o bien tratándolos por

nombre y apellido. De esta manera, por segundo año consecutivo la consultora WOW customer experience concedió a Naranja X el primer puesto en el ranking de la creación de experiencias de clientes. Por otro lado, con la herramienta digital llamada NPS, desde Naranja X pudieron empezar a medir la satisfacción de sus clientes. A partir de los resultados arrojados por la NPS, pudieron ver la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe. Entre los aspectos positivos, los clientes valoran la escucha permanente, la empatía hacia ellos y el nivel de aceptación a nivel nacional de sus productos. Además, cada seis meses se realiza también la medición de la Voz del Cliente Relacional de Comercios Amigos o Merchants, y entre los aspectos positivos, los comercios valoraron la atención, la cartera de clientes que posee Naranja X y la confianza que inspira la compañía.

Marco teórico

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una popular herramienta del ámbito empresarial ampliamente utilizada para evaluar el desempeño de una organización, e incluso ha llegado a convertirse en un sistema de gestión para implementar las estrategias empresariales.

Roberto Kaplan y David Norton, en su libro *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*, de 1996, introducen por primera vez el concepto de Tablero de Comando como un sistema de gestión y planificación, capaz de monitorear las evaluaciones en base a objetivos previamente establecidos. En efecto, esta herramienta proporciona a los directivos el conjunto de instrumentos que se necesita para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Sostienen, además, que

el Tablero de comando traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica [...] Permite tanto guiar el desempeño actual como amputar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías –desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento– para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos. El BSC es un robusto sistema

de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. (Kaplan y Norton, 1996, p.76)

El CMI es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Al combinar indicadores financieros y no financieros, admite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además de ofrecer un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que involucran a la dirección de la empresa (Martinez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012).

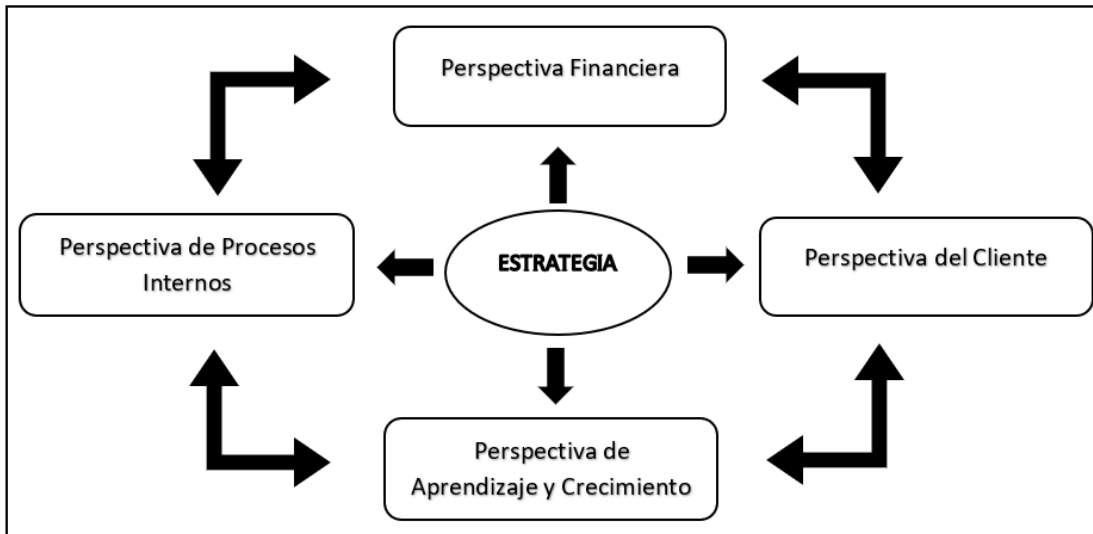
Por otra parte, Niven (2007) indica que el Cuadro de Mando Integral, ayuda a las organizaciones en la medición eficaz del trabajo que realiza la misma, y en la puesta en marcha o implementación de una estrategia.

De acuerdo con la publicación de Sanna (2016), el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de Control de Gestión, donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un extenso marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de señales que miden continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial.

Lo que tienen en común los distintos autores es que sostienen que dentro del CMI cada una de sus cuatro perspectivas en su diseño, (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento), funcionan de forma coordinada para generar una medición de desempeño de la organización.

A continuación, se hará una pequeña síntesis de las perspectivas nombradas por Norton y Kaplan (2000). La perspectiva financiera hace referencia a la rentabilidad que posee la organización y la rapidez con la que se incrementan las ventas. La perspectiva del cliente brinda información acerca de la segmentación del mercado que poseen, la satisfacción, la retención y la adquisición de nuevos clientes. La perspectiva de procesos internos establece aquellos que son de vital importancia y a los que la institución debe prestarle atención y ser excelentes, brindando calidad a los clientes, lo cual se traduce en mayor rendimiento a los accionistas y, por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que atiende a la infraestructura con la que debe contar la empresa para lograr la satisfacción de los clientes.

FIGURA 1: CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Los principales problemas identificados en la gestión cotidiana de las organizaciones están dados por una serie de factores comunes, entre los que se destacan la visión cortoplacista, la ausencia de conectores entre la estrategia y la acción, la incorrecta comunicación, la falta integral en la implementación de la estrategia, la dificultad para identificar las relaciones causa-efecto, el excesivo interés en los indicadores económico-financieros (Altair Consultores, 2005; Kaplan y Norton, 2004).

La herramienta en consideración no sólo refiere a lo operativo y estratégico en cuanto es una herramienta de gestión de los recursos, sino que, además, incorpora un potencial de apoyo a procesos de cambio organizativo en la medida en que propicia afectaciones en la cultura administrativa y ofrece una sólida base de información para monitorear y validar la evolución del sistema en su conjunto.

¿Por qué resulta necesario implementar el *Cuadro de Mando Integral*? Alberto Ballvé (2007) ofrece una respuesta muy interesante: “El Cuadro de Mando Integral nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar información y acrecentar el valor”.

La visión retrospectiva y prospectiva global de la organización permite que este sistema de gestión establezca pautas y mecanismos de mejora continua. Los objetivos principales del Tablero de Comando son los siguientes:

Medir los avances en cumplimiento de la misión, la visión, los valores, los objetivos de la organización; alinear los indicadores y las metas de la

dirección con la cadena de valor de la organización y los indicadores y metas de las áreas; integrar el plan estratégico con los planes operativos de las áreas; crear Tableros de Control de cada área y alinearlos con el Tablero de Control de la dirección; identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura); sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas; orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios, empleados, proveedores y la comunidad. (Fleitman, 2008, p. 273)

Hay que definir el objetivo que se desea alcanzar y, asimismo, debe estar enfocado, preferentemente, hacia la medición de los resultados en función del objetivo definido deseado. Desde esta mirada, los indicadores deben reunir ciertos requisitos, según nos precisa el mismo autor; son los siguientes:

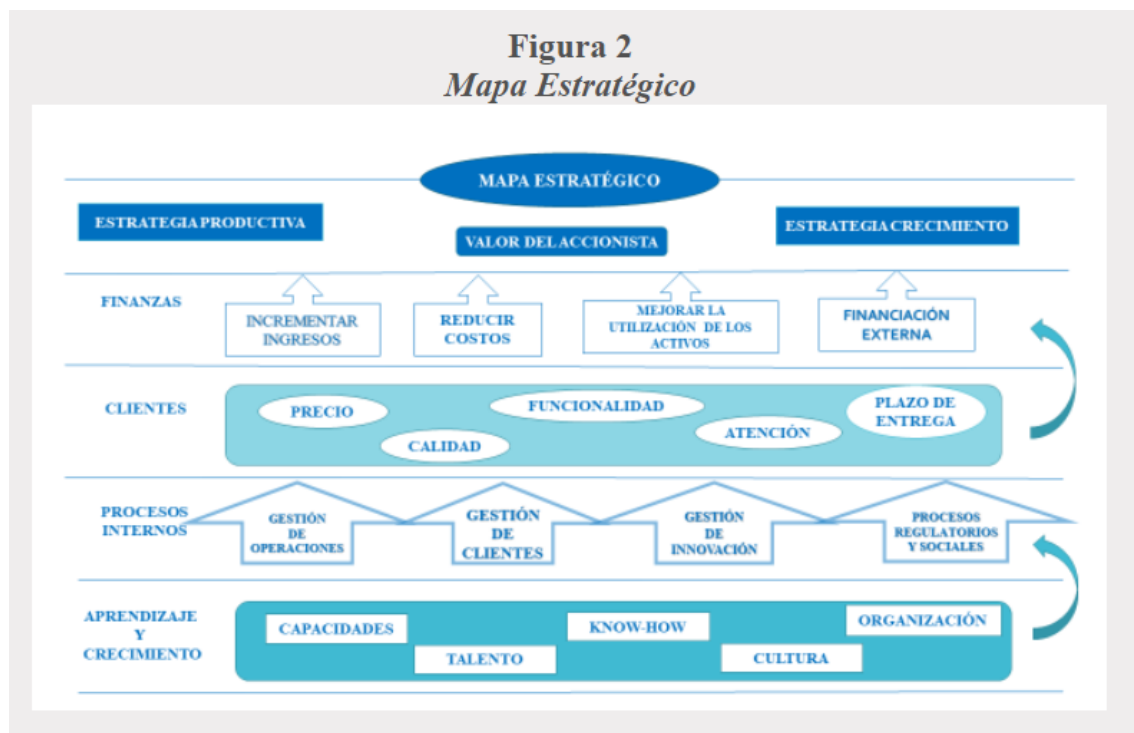
Objetividad en los indicadores cualitativos; precisión en los indicadores cuantitativos; compatibilidad con otros indicadores; relevancia para la toma de decisiones; deben ser lógicos, factibles y fáciles de interpretar; ser oportunos, confiables y verificables; aceptados por los responsables, directivos y/o funcionarios. (Fleitman, 2008, pp. 208-209)

El mecanismo de aplicación de los distintos Tableros de Comando encuentra fundamentos en el método cascada, en cuanto requiere la implementación en forma descendente en todos y cada uno de los estratos de la organización. Esto permite alinear la estrategia corporativa con los niveles o departamentos inferiores, comunicar y comprometer a todos los empleados, mejorar la coordinación entre los objetivos individuales y los empresariales, entre otros. Que todos los integrantes de la empresa conozcan las estrategias y sean actores activos en su implementación, representa la ventaja competitiva más relevante y un factor invaluable (Altair Consultores, 2005; Kaplan y Norton, 2004; Niven, 2004).

De acuerdo a Kaplan y Norton (2004), el Mapa Estratégico es el instrumento que conecta la formulación con la implantación de la estrategia. Debe comunicar de forma concreta la misión, visión y estrategias de toda organización, de modo que permita gestionar las acciones que cumplan con los objetivos estratégicos. Permite interpretar en forma adecuada las relaciones causa-efecto de las estrategias con respecto

a las acciones que desde adentro y afuera de la empresa garantizan su viabilidad y orientan los esfuerzos hacia la satisfacción de las expectativas de los clientes. El Mapa Estratégico se construye a partir del modelo de Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente: la financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten relacionar la estrategia con los objetivos estratégicos.

El mapa estratégico permite visualizar las directrices y, en consecuencia, identificar las fallas de alineamiento en la proposición de los objetivos estratégicos y la asignación eficiente de recursos escasos que intervienen en la mencionada creación de valor. Allí la perspectiva interna contribuye con las propuestas necesarias para establecer mecanismos de mejora en los procesos internos, los cuales permitirán eventualmente reconocer las características del producto o servicio que adicionen valor tangible a los requerimientos de los clientes de la empresa (Kaplan y Norton, 2004).



Para la implantación de un Cuadro de Mando Integral en el ámbito de la empresa, será necesario recorrer los siguientes pasos establecidos como metodología en el marco de la herramienta.

- **Paso 1:** Definición de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Para poder definir los planes estratégicos de cada perspectiva es necesario revisar la Misión y Visión de Naranja X y en función de ello, las

estrategias deberían centrarse en cada una de las siguientes perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

- **Paso 2:** Vincular los Objetivos Estratégicos: Los objetivos estratégicos reflejarán cuál será el foco de la organización en cada una de las cuatro perspectivas. Lo ideal serían de 3 a 4 objetivos en cada perspectiva y que estos objetivos orienten a la empresa para alcanzar la visión. Además involucrando a los miembros del equipo para hacer la definición de los objetivos estratégicos o al menos a los líderes, las personas se sienten más comprometidas, lo que entienden y ayudan a construir.

- **Paso 3:** Elaboración del Mapa Estratégico con los objetivos deseados para cada perspectiva.

- **Paso 4:** Definición de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs). Con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

Diagnóstico

Ante el constante avance tecnológico, las empresas financieras se ven obligadas a adaptarse constantemente a los requerimientos que demanda el sector; debiendo contar con tecnología de vanguardia para hacer frente a las exigencias de los usuarios brindando un servicio de calidad.

Naranja X está posicionada como la tercera compañía más elegida por los argentinos, con sucursales en cada provincia, ofreciendo una amplia cartera de negocios con gran variedad de productos, sin embargo, podría diferenciarse, pasando a ser una de las primeras tarjetas marca privada con tecnología CHIP Contactless del país.

Si declaramos el problema de la organización, su producto principal, el cual se encuentra en una etapa de vida de madurez, la Tarjeta de Crédito, cuenta con una tecnología de banda magnética, tecnología que ya tiene más de 60 años de vigencia y hoy están en su momento de “desaparición”, lo que deja de ser un elemento indispensable para la seguridad de los pagos con tarjeta. Hoy la clonación de tarjetas de crédito es un problema serio y con números alarmantes. (Ver anexo 1.Diseño actual).

Se usa tarjetas de crédito y débito para un montón de cosas en el día a día: pagar en el supermercado, comprar ropa, contratar servicios. Esto no es secreto para nadie, es por esta razón que existen bandas y organizaciones que se especializan en clonar tarjetas para su beneficio. Entre las operaciones más riesgosas que se pueden hacer y en las que existen clonación de tarjetas de crédito están: compras físicas, compras y/o suscripciones digitales, extracción de efectivo en cajeros automáticos y cualquier pago con tarjeta de crédito o débito.

La clonación de tarjetas de crédito se refiere a la duplicación del producto para comprar y la manera más común de clonar tarjetas de crédito es a través del uso de un dispositivo electrónico que lee la banda magnética de la misma permitiendo a los delincuentes hacer transacciones con los datos obtenidos. Este procedimiento se llama *skimming*. Estos aparatos pueden ser colocados en cajeros automáticos como también en comercios, donde pueden pasar la tarjeta por alguno de estos dispositivos.

Por este motivo se vuelve relevante la propuesta del cambio de tecnología de los plásticos de Naranja X, brindando una mejor experiencia a los clientes, subiéndose a las nuevas tendencias del mercado y proporcionando mayor seguridad al evitar la clonación de tarjetas. Actualmente el producto de Tarjetas de Crédito cuenta con una tecnología vulnerable y desactualizada a lo que son las nuevas tendencias del mundo, lo que posiciona a la empresa en una posición de desventaja.

La implementación del cambio de tecnología espera que uno de los resultados más importante, es poder brindarle al cliente seguridad en sus transacciones, que pueda seguir confiando en la empresa, al no ser tarjetas clonables, pudiendo evitar este tipo de fraudes.

No solo los resultados serán advertidos por los clientes, sino, además trae un valor muy importante para la empresa ya que impacta en sus finanzas. El BCRA establece que ante los desconocimientos de compras por titulares de las tarjetas de crédito con tecnología CHIP EMV, la empresa no será responsable, traspasando ese costo a los merchant por no haber existido el control de la transacción en el momento de la compra. Considera que la empresa está proveyendo a los clientes y merchant la última tecnología en seguridad de sus tarjetas. Esto afecta financieramente a favor de Naranja X.

Plan de Implementación

Luego de los análisis y las conclusiones realizadas, se ha logrado afirmar que Naranja X es una empresa ya posicionada y consolidada, que tiene la posibilidad de una estrategia de diferenciación y actualización de tecnología, que consiste en el cambio de su parque de tarjetas actual que cuenta con más de 4 millones de plásticos activos. El objetivo general propuesto y los objetivos específicos estarán alineados con dicho cometido.

Será esencial mantener un seguimiento cercano de los ingresos por ventas para poder seguir garantizando la rentabilidad y el crecimiento continuo, ya que los costos del cambio de tecnología serán muy incrementales.

Actualmente la empresa cuenta con una visión y misión correctamente formulada para poder cumplir con la estrategia elegida.

Dentro del marco del proyecto como principales cambios a realizar se deberá realizar:

1. Crear un nuevo equipo de trabajo interdisciplinario, bajo las metodologías ágiles durante las próximas 4 semanas, para llevar adelante todo el proceso de cambio de tecnología.
2. Seleccionar en los próximos 2 meses por medio de qué aplicación de las que existen en el mercado, la transacción con CHIP puede ser tomada por la empresa.
3. Actualizar proceso de *personalización* (impresión de las tarjetas de crédito) interno y tercerizado, en los próximos 4 meses.
4. Actualizar terminales de lectura con el CHIP elegido (Lapos - Posnet, etc) en los próximos 2 meses.

Para mayor detalle el flujo de cómo opera una transacción por una tarjeta con CHIP. (Ver Anexo. Figura 2: Flujo de una operación con CHIP)

Para cualquier oportunidad a desarrollar dentro de la empresa, es necesario tener en cuenta aspectos claves como la misión, visión y valores que la misma posee. De esta manera se podrá corroborar que los mismos sean relevantes con la propuesta planteada y que estén formulados de manera apropiada.

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”

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

Tanto la visión como la misión de Naranja X se consideran apropiadas con la propuesta planteada ya que, a partir de la implementación de este proyecto, Naranja X estaría dando un paso más hacia el futuro “evolucionando el negocio actual y desplegando nuevos negocios adyacentes con base digital.” Asimismo, esto demuestra que, ante la necesidad de innovar para mantenerse competitivos, ellos mismos deciden ser parte del cambio.

Objetivo General:

Migrar las tarjetas de crédito a tecnología chip/ contactless, obteniendo un nivel de rentabilidad de un 5% para los próximos 5 años, teniendo en cuenta la rentabilidad del año en curso.

Justificación: La migración de las tarjetas de crédito banda a chip/ contactless surge con la finalidad de evolucionar la tecnología, aumentar la seguridad y principalmente estar al mismo nivel, en todo sentido, de cualquier tarjeta de bandera internacional. El BCRA establece que ante los desconocimientos de compras de las tarjetas de crédito con tecnología CHIP EMV, la empresa no será responsable, traspasando ese costo a los merchant, lo que se convierte en una oportunidad para la empresa de dejar de asumir este gran costo actual, y a esto se le suma la elección de los clientes por este tipo de tecnología.

El primer paso para lograr el objetivo es que Naranja X invierta un monto significativo en este cambio de tecnología para ofrecer este servicio dentro de su fintech y el plazo es 5 años, por este mismo motivo, el elevado costo del proyecto.

Objetivos específicos:

- Incrementar las ventas presenciales con el producto de tarjetas de crédito en relación con la propuesta, en un 4% en el período 2023, respecto a las ventas diciembre 2021.
- Disminución en la cantidad de desconocimientos (*) de compras presenciales, en un 15% dentro del periodo en los primeros 6

meses de implementada la propuesta, teniendo en cuenta los desconocimientos a diciembre 2021.

- Mejorar el servicio al cliente que tiene la empresa mediante la medición del NPS, en un 2%, para fines del 2022, teniendo como base los resultados del NPS mes Abril-22.
- Capacitación de la nueva tecnología para un 80% de colaboradores y merchants y un 30% de clientes sobre los beneficios de la propuesta para diciembre 2022.

*(Desconocimientos): Término que se usa para la cantidad de reclamos que ingresan por los clientes que no reconocen haber realizado la compra).

Justificación de objetivos específicos:

Mediante la elaboración del mapa estratégico y cada plan de acción se puede visualizar los objetivos a ser alcanzados según las perspectivas del CMI y consecuentemente, al alcanzar los objetivos específicos se logrará el objetivo general.

Al observar el último estado de resultado de la compañía, se puede vislumbrar que la fuente de mayores ingresos está dada por el servicio de tarjetas de crédito, por lo cual, es de vital importancia mejorarlo día a día, por lo que se propone dicha propuesta a la organización.

Se crea un plan de acción por cada objetivo específico:

1 ° Plan de Acción: Objetivo específico Incrementar las ventas							
Descripción	Tiempo		Responsable	Área	Recursos Físicos	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Analizar mediante resultados cantidad de ventas presenciales con Tarjeta de Crédito	Semana 1- Junio	Semana 1- Junio	Magdalena Alvarez (PO Negocio Medios de pagos)	Equipo medios de pago	Personal, Materiales IT, Software	N/C	-
Analizar incentivos para realizar compras presenciales.	Semana 2- Junio	Semana 3- Junio	Belen Alberione (PO Propuesta)	Propuesta de Valor-Medio de pagos	Personal, Materiales IT, Software	\$ según promociones elegidas	-

(Promociones específicas, Smartes, día de cumple, etc)			de valor)				
Confección de campaña de Marketing para dar a conocer la propuesta	Semana 3- Junio	Semana 4- Junio	Victoria Briñon (PO Marketing)	Marketing	Personal, Materiales IT, Software	\$800.000 (según última campaña similar)	-
Confección de Tablero Power BI para seguimiento de compras de forma presencial.	Semana 3- Junio	Semana 3- Junio	Selva Sanchez (CoE Big Data)	Equipo Medios de Pago-Propuesta de Valor y Coe Big Data	Personal, Materiales IT, Software	N/C	Hoy existe un tablero de seguimiento dentro de la empresa. Sería hacerle mejoras acordes a la propuesta.
Monitorear cantidad de rechazos en las compras presenciales relacionadas a la lectura del CHIP	Semana 2- Octubre	Seguimiento mensual	Selva Sanchez (CoE Big Data)	Equipo Medios de Pago-Propuesta de Valor y Coe Big Data	Personal, Materiales IT, Software	N/C	Hoy existe un tablero de seguimiento dentro de la empresa. Sería hacerle mejoras acordes a la propuesta.
Los responsables mencionados con nombre son personas que actualmente trabajan en NX							

2 ° Plan de Acción: Objetivo específico Disminución de la cantidad de Desconocimiento							
Descripción	Tiempo		Responsable	Área	Recursos Físicos	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Confección de Tablero Power BI para seguimiento de cantidad de compras por desconocimiento.	Semana 1- Julio	Semana 1- Julio	Selva Sanchez (CoE Big Data)	CoE Big Data	Personal, Materiales IT, Software	N/C	Hoy existe un tablero de seguimiento dentro de la empresa. Sería hacerle mejoras acordes a la propuesta
Armado de Caso de Negocio de la disminución de costos por dejar de asumir Nx las	Semana 2- Julio	Semana 3- Julio	Guillermo Cugno	Contabilidad. Equipo	Personal, Materiales IT,	N/C	-

compras que los clientes desconocen.				de Negocio Medios de Pago Merchant	Software		
Verificar si existen cambios en la resolución de reclamos de los clientes cuando denuncian un desconocimiento. Aplicar cambios en áreas resolutoras y atención al cliente.	Semana 4- Julio	Semana 5- Julio	Magdalena Alvarez (PO Negocio Medios de pagos) Ayelen Prandi (PO Operaciones- Área de procesamiento y reclamos)	Equipo medios de pago Equipo de Operaciones	Personal, Materiales IT, Software	N/C	Actualizar Base de conocimiento (Documentación que se utiliza para resolver un reclamo)
Monitorear cantidad de desconocimiento utilizando tarjetas con CHIP, para obtener ganancia por este frente.	Semana 2- Octubre	Seguimiento mensual	Selva Sanchez (CoE Big Data)	Equipo Medios de Pago- Coe Big Data	Personal, Materiales IT, Software	N/C	Hoy existe un tablero de seguimiento dentro de la empresa. Sería hacerle mejoras acordes a la propuesta
Los responsables mencionados con nombre son personas que actualmente trabajan en NX							

3° Plan de Acción: Objetivo específico Medición NPS							
Descripción	Tiempo		Responsable	Área	Recursos Físicos	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Conocer resultados de NPS del mes base- Abril 2022	Semana 2- Junio	Semana 2- Junio	Cecilia Rodriguez (Mediciones)	Equipo de Mediciones.	Personal, Materiales IT, Software	N/C	-
Confeccionar preguntas acordes para incluir en la encuesta. Para conocer si el cliente valora el cambio de tecnología. Dejar	Semana 3- Junio	Semana 3- Junio	Magdalena Alvarez (PO Medios de Pago)	Equipo de Medios de Pagos Equipo de Medicion	Personal, Materiales IT, Software	N/C	

preparada la encuesta para cuando la tecnología esté disponible en los nuevos plásticos.				es			
Medir resultados de la encuesta para conocer la percepción del cliente ante el cambio.	Semana 1- Octubre	Seguimiento mensual	Cecilia Rodriguez (PO Mediciones)	Equipo de Mediciones	Personal, Materiales IT, Software	N/C	
Los responsables mencionados con nombre son personas que actualmente trabajan en NX							

4 ° Plan de Acción: Objetivo específico Capacitación de la nueva tecnología							
Descripción	Tiempo		Responsable	Área	Recursos Físicos	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Relevar el público que va a necesitar conocer sobre los cambios de la tecnología.	Semana 1- Julio	Semana 1- Julio	Magdalena Alvarez (PO Negocio Medios de pagos)	Equipo medios de pago	Personal , Materiales IT, Software	N/C	-
Capacitaciones para merchant ya que son los principales que notarán el cambio.	Semana 2- Julio	Semana 3- Julio	Matias Sabattino. (Analista Merchant Large)	Merchant	Personal , Materiales IT, Software	-	-
Confección de campaña de Marketing para dar a conocer la propuesta a clientes	Semana 3- Julio	Semana 1- Agosto	Victoria Briñon (PO Marketing)	Marketing	Personal , Materiales IT, Software	\$800.000 (según última campaña similar)	-
Verificar si existen cambios en la resolución de reclamos de los clientes cuando denuncian un desconocimiento	Semana 3- Agosto	Semana 4- Agosto	Magdalena Alvarez (PO Negocio Medios de pagos) Ayelen Prandi (PO Operaciones)	Equipo medios de pago Equipo de Operaciones	Personal , Materiales IT, Software	N/C	Actualizar Base de conocimiento (Documentación que se utiliza para resolver un reclamo)

to. Aplicar cambios en áreas resolutoras y atención al cliente.			- Área de procesamiento y reclamos)				
Plan de Comunicación interno para todos los colaboradores, contando de la propuesta y cómo será el cambio de los plásticos actuales.	Semana 5- Agosto	Semana 1- Septiembre	Erica Reynoso (CEO People)	Equipo Medios de Pago-People	Personal, Materiales IT, Software	\$85.000 (Video institucion al similar)	Se contrata a una agencia de publicidad para que confeccione el video que luego es compartido por Workplace (plataforma de empleados)
Los responsables mencionados con nombre son personas que actualmente trabajan en NX							

Se agrega plan de acción necesario para la implementación de la propuesta:

5 ° Plan de Acción: Objetivo específico Actualizar procesos de Personalización de plásticos							
Descripción	Tiempo		Responsable	Área	Recursos Físicos	Recursos económicos	Observaciones
	Inicio	Fin					
Relevar la capacidad operativa y status actual de infraestructura y tecnología de embozado.	Semana 5- Junio	Semana 1- Julio	Gabriela Conte (Manager Operaciones)	Equipo Operaciones - Change de Supply GIC y Logistics	Personal, Materiales IT, Software	N/C	9 Centros de personalización propios y 1 tercerizado en Prisma.
Análisis de brechas modelo actual vs. potencial modelo futuro. Analizar cambios en la maquinaria actual, si necesita modificaciones o cambios directos.	Semana 2- Julio	Semana 2- Julio	Gabriela Conte (Manager Operaciones)	Equipo Operaciones - Change de Supply GIC y Logistics - Equipo Personalización de plásticos	Personal, Materiales IT, Software	N/C	-
Definición de la propuesta del	Semana 3- Julio	Semana 3-	Gabriela Conte	Equipo Operacional	Personal,	Actualización	Proveedores de

nuevo modelo operativo final. Actualización de maquinarias actuales.		Agosto	(Manager del proyecto) Fabricio Nazute(Jefe de Operaciones)	de Personalización de Plásticos. Proveedores de maquinarias	Materiales IT, Software	Maquinas en general: USD 759.050 (Presupuesto 2021 Cirilo Ailyns)	maquinaria en el país: *Cirilo Aylins *Thales
Presentación de licitaciones de los distintos proveedores de plásticos PVC de Argentina. Elección de proveedor	Semana 3- Agosto	Semana 3- Agosto	Gabriela Conte	Equipo Operacional	Persona l, Materiales IT, Software	N/C	Apertura de sobres de Proveedores : *Valid *Color-Graf
Compra de plásticos con CHIP/ Contactless	Semana 3- Agosto	Semana 3- Septiembre	Sebastian Calvimonte (Analista Sr de Compras)	Compras Equipo de Operaciones Proveedores	Persona l, Materiales IT, Software	USD: 0,86 por tarjeta	Confección del contrato entre las partes.
Pruebas de plásticos con nueva tecnología en máquinas propias de Nx en ambientes de test.	Semana 4- Septiembre	Semana 4- Septiembre	Lucio Romano-Mercedes Rivas (Junior de Personalización)	Equipo de Operaciones	Persona l, Materiales IT, Software	N/C	-
Puesta a punto e implementación de la aplicación.	Semana 1- Octubre	Semana 1- Octubre	Gabriela Conte (Manager del proyecto) Fabricio Nazute (Jefe de Operaciones)	Equipo de operaciones	Persona l, Materiales IT, Software	N/C	-
Los responsables mencionados con nombre son personas que actualmente trabajan en NX							

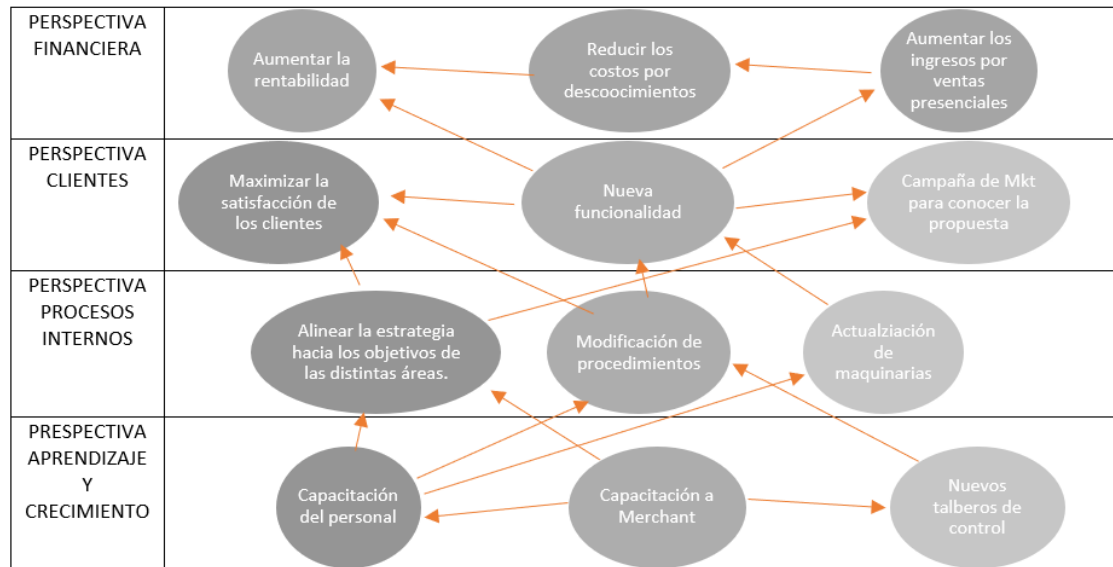
Diagrama de Gantt:

DIAGRAMA DE GANTT		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
PLAN DE ACCIÓN							
OBJETIVO 1: Aumentar las ventas							
1	Analizar mediante resultados cantidad de ventas presenciales con Tarjeta de Crédito						
2	Analizar incentivos para realizar compras presenciales. (Promociones específicas, Smartes, día de cumple, etc)						
3	Confección de campaña de Marketing para dar a conocer la propuesta						
4	Confección de Tablero Power BI para seguimiento de compras de forma presencial.						
5	Monitorear cantidad de rechazos en las compras presenciales relacionadas a la lectura del CHIP						
OBJETIVO 2: Disminución de desconocimientos							
1	Confección de Tablero Power BI para seguimiento de cantidad de compras por desconocimiento.						
2	Armado de Caso de Negocio de la disminución de costos por dejar de asumir Nx las compras que los clientes desconocen.						
3	Verificar si existen cambios en la resolución de reclamos de los clientes cuando denuncian un desconocimiento. Aplicar cambios en áreas resolutoras y atención al cliente.						
4	Monitorear cantidad de desconocimiento utilizando tarjetas con CHIP, para obtener ganancia por este frente.						
OBJETIVO 3: Medición NPS							
1	Conocer resultados de NPS del mes base-Abril 2022						
2	Confeccionar preguntas acordes para incluir en la encuesta. Para conocer si el cliente valora el cambio de tecnología. Dejar preparada la encuesta para cuando la tecnología esté disponible en los nuevos plásticos.						
3	Medir resultados de la encuesta para conocer la percepción del cliente ante el cambio.						
OBJETIVO 4: Capacitación de la nueva tecnología							
1	Relevar el público que va a necesitar conocer sobre los cambios de la tecnología.						
2	Capacitaciones para merchant ya que son los principales que notarán el cambio.						
3	Confección de campaña de Marketing para dar a conocer la propuesta a clientes						
4	Verificar si existen cambios en la resolución de reclamos de los clientes cuando denuncian un desconocimiento. Aplicar cambios en áreas resolutoras y atención al cliente.						
5	Plan de Comunicación interno para todos los colaboradores, contando de la propuesta y cómo será el cambio de los plásticos actuales.						
OBJETIVO 5: Actualización procesos de Personalización de plásticos							
1	Relevar la capacidad operativa y status actual de infraestructura y tecnología de embozado.						
2	Análisis de brechas modelo actual vs. potencial modelo futuro. Analizar cambios en la maquinaria actual, si necesita modificaciones o cambios directos.						
3	Definición de la propuesta del nuevo modelo operativo final. Actualización de maquinarias actuales.						
4	Presentación de licitaciones de los distintos proveedores de plásticos PVC de Argentina. Elección de proveedor						
5	Compra de plásticos con CHIP/ Contactless						
6	Pruebas de plásticos con nueva tecnología en máquinas propias de Nx en ambientes de test.						
7	Puesta a punto e implementación de la aplicación.						

Mapa estratégico:

A continuación, la tabla muestra el mapa estratégico con cada una de las perspectivas y lo que se debe hacer en cada área, para así lograr los objetivos propuestos y los indicadores que se utilizarán para su medición.

Figura N° 3: Mapa estratégico



En las siguientes tablas se darán a conocer los indicadores pertinentes a las diferentes perspectivas que responden a los objetivos propuestos.

- *Perspectiva Financiera:*

Objetivo:	Migrar las tarjetas de crédito a tecnología chip/ contactless, obteniendo un nivel de rentabilidad de un 5% para los próximos 5 años
Fórmula:	$= (\text{Ganancia} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$
Periodicidad de control:	Semestral

Objetivo:	Incrementar las ventas presenciales con el producto de tarjetas de crédito en relación con la propuesta, en un 4% en el período 2023
Fórmula:	$= ((\text{ventas periodo } n - \text{ventas periodo } n-1) / (\text{ventas periodo } n-1)) * 100$
Periodicidad de control:	Mensual

Objetivo:	Disminución en la cantidad de desconocimientos de compras presenciales, en un 15% dentro del periodo en los primeros 6 meses
Fórmula:	$= ((\text{Desconocimientos periodo } n - \text{desconocimientos periodo } n-1) / (\text{desconocimientos periodo } n-1)) * 100$
Periodicidad de control:	Mensual

- *Perspectiva Cliente:*

Objetivo:	Mejorar el servicio al cliente que tiene la empresa mediante la medición del NPS, en un 2%, para fines del 2022
Fórmula:	$(\text{cantidad de clientes satisfechos} / \text{cantidad de clientes encuestados}) * 100$
Periodicidad de control:	Mensual

- *Perspectiva Procesos internos:*

Objetivo:	Contar con la actualización de máquinas e insumos para la propuesta dentro de los próximos 4 meses
Fórmula:	Cumplido/ No cumplido
Periodicidad de control:	

- *Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:*

Objetivo:	Capacitación de la nueva tecnología para colaboradores, merchants y clientes
Fórmula:	$(\text{cantidad de clientes satisfechos} / \text{cantidad de clientes encuestados}) * 100$
Periodicidad de control:	Mensual

Análisis Financieros:

Se adjunta en el anexo el Flujo de Fondo completo y consideraciones que se tuvieron en cuenta.

Según el flujo de fondos proyectado a 2026, el VAN del proyecto es de \$12.536.465.787 y la TIR 70%. Esto indica que el proyecto es conveniente porque agrega valor de acuerdo con el resultado del VAN mayor a cero y la TIR es mayor a la tasa exigida por el proyecto.

Inversión a realizar	-105.912.500
Flujo del período 1	7.434.778.474
Flujo del período 2	7.466.076.656
Flujo del período 3	7.718.743.340
Flujo del período 4	7.976.866.836
Flujo del período 5	8.240.200.430
VAN	12.536.465.787
TIR	70%

A continuación, se calculará el indicador financiero ROI para medir el rendimiento del proyecto y ver su factibilidad.

ROI	
Beneficios	66.498.960.233
Costos	6.693.675.446
ROI	893,459584

El ROI se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{66.498.960.233 - 6.693.675.446}{6.693.675.446} \times 100$$

$$\text{ROI} = 893\%$$

Esto indica que es factible llevar adelante el proyecto, ya que hay un retorno positivo. Cada peso invertido por Naranja X logrará un retorno de \$8,93.

FLUJO DE FONDO:

Concepto	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		\$ 12.574.701.532,80	\$ 12.698.626.127,62	\$ 13.206.571.172,72	\$ 13.734.834.019,63	\$ 14.284.227.380,41
Costos Variables						
Cambios de plásticos		-\$ 1.116.237.150,00	-\$ 1.192.270.695,00	-\$ 1.311.497.764,50	-\$ 1.442.647.540,95	-\$ 1.586.912.295,05
Depreciación		\$ 21.122.500,00	\$ 21.122.500,00	\$ 21.122.500,00	\$ 21.122.500,00	\$ 21.122.500,00
Costos Fijos						
Campaña Marketing		-\$ 2.070.000,00	-\$ 2.010.000,00	-\$ 2.010.000,00	-\$ 2.010.000,00	-\$ 2.010.000,00
Campaña Promociones		-\$ 6.900.000,00	-\$ 6.700.000,00	-\$ 6.700.000,00	-\$ 6.700.000,00	-\$ 6.700.000,00
Otros costos operativos		\$ 2.500.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 3.500.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.500.000,00
Subtotal		\$ 11.470.616.882,80	\$ 11.518.767.932,62	\$ 11.907.485.908,22	\$ 12.304.598.978,68	\$ 12.709.727.585,37
Actualización maquinaria	-\$ 105.612.500,00					
Comunicación interna	-\$ 300.000,00					
Imp Gananc		-\$ 4.014.715.908,98	-\$ 4.031.568.776,42	-\$ 4.167.620.067,88	-\$ 4.306.609.642,54	-\$ 4.448.404.654,88
Depreciaciones		-\$ 21.122.500,00	-\$ 21.122.500,00	-\$ 21.122.500,00	-\$ 21.122.500,00	-\$ 21.122.500,00
Saldo	-\$ 105.912.500,00	\$ 7.434.778.473,82	\$ 7.466.076.656,20	\$ 7.718.743.340,34	\$ 7.976.866.836,14	\$ 8.240.200.430,49
Saldo Actual	-\$ 105.912.500,00	\$ 4.859.332.335,83	\$ 3.189.404.355,68	\$ 2.155.124.220,52	\$ 1.455.682.358,64	\$ 982.835.016,83
Saldo Actual Acum	-\$ 105.912.500,00	\$ 4.965.244.835,83	\$ 8.154.649.191,51	\$ 10.309.773.412,02	\$ 11.765.455.770,66	\$ 12.748.290.787,49
CálculoPB	1	0	0	0	0	0

Conclusiones y recomendaciones finales:

Se puede concluir que Naranja X se encuentra en capacidad de aplicar la propuesta planteada, aprovechando la oportunidad que dentro de Argentina es la principal entidad emisora de tarjetas de crédito.

A través de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral con cada una de sus cuatro perspectivas en su diseño, Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, las cuales funcionan de forma coordinada para generar una medición de desempeño de la organización, se incorporó la estrategia de una nueva tecnología CHIP EMV a sus plásticos a su producto estrella, como es la tarjeta de crédito.

En relación con el incremento consecuente en la ciberdelincuencia producto de la digitalización acelerada, surge el desafío latente. Éste es el diferencial por el cual el cliente elegiría Naranja X para contar con la seguridad en sus transacciones y la empresa disminuiría sus fraudes por desconocimiento de compras, generando ingresos que hoy afronta por este motivo.

En su declaración de misión, de ser una compañía con productos basados en tecnología hacen a la propuesta un camino más para encarar el logro de los objetivos de la empresa.

Con la aplicación de la propuesta se logrará disminuir las amenazas por parte del mercado, problema al que se enfrenta el sector Fintech, reduciendo el poder de los clientes al momento de cambiar a la competencia, ya que lo que se plantea es una innovación en el mercado.

A través del análisis de macro y microentorno se observa en línea con la tendencia global de inclinarse por las tarjetas y billeteras virtuales ya se espera que en los próximos tres años los billetes dejen de ser el medio de pago más popular de los argentinos, lo cual hace más convincente la propuesta.

Finalmente se obtendrán buenos beneficios con la propuesta a implementar, a través del cálculo del ROI se determinó que por cada peso invertido la empresa ganará \$200,76, validada por los análisis realizados durante las investigaciones realizadas. Por lo que se puede decir que la propuesta es viable para ejecutarse en el tiempo establecido.

Para finalizar, se realizará recomendaciones a aplicar, como aspectos que se pueden mejorar a futuro en la empresa y también mantener los trabajos realizados.

Se sugiere realizar un análisis con distintas alternativas de cómo implementar el cambio (tema no abordado en la RC). Teniendo en cuenta la cantidad de plásticos que tiene la empresa en el mercado, las opciones podrían ser, cambiar todo el parque de tarjetas físicas o hacerlo de alguna forma paulatina, que además no genere “*baches*” productivos en el uso de su maquinaria.

Como alternativa relacionada al aumento de costo unitario de los plásticos físicos, se recomienda analizar la vigencia que tienen las tarjetas de crédito en la empresa. Hoy cuentan con una vigencia de 3 años y se podría como alternativa, aumentar dicha vigencia. Circulares y reglamentaciones del país, tienen una limitación de vigencia para dicha tecnología de 6 años.

Se sugiere una vez logrado el objetivo general, se siga avanzando hacia el próximo escalón que es la tecnología de NFC, donde los pagos se puedan realizar desde cualquier dispositivo tecnológico.

Y por último, otro punto a recomendar a la empresa es mantener el análisis de mercado actualizado siguiendo las nuevas tecnologías, como también los movimientos de la competencia, para estar al tanto de las tendencias y movimientos del mercado para actuar en consecuencia.

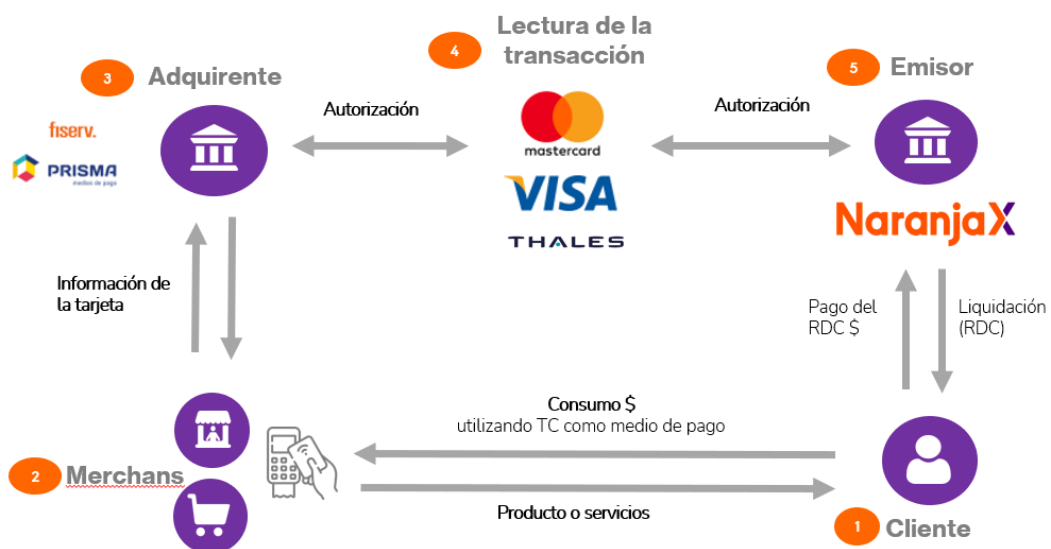
Anexo

Anexo 1. Imagen Tarjeta actual de Naranja Crédito.



Anexo 2: Flujo de una operación con CHIP

Modelo transaccional CHIP/ Contactless



Anexo 3:

Bases estratégicas de la organización elegida:

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

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

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

Valores dentro de la organización:

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

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

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

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

Anexo 4: Consideraciones para el armado del Flujo de Fondo y análisis financiero.

- Horizonte del plan: 5 años
- Tasa requerida: 53% (Comparación con tasa PF Bco Nación 24/06)
- Tasa Imp. A las ganancias: 35%
- Inflación presupuestada por INDEC 2022 y 2023. Años posteriores se considera igual al 2023.

Inflación	2022		2023		2024		2025		2026	
	38%	1,38	34%	1,34	34%	1,34	34%	1,34	34%	1,34

- Estimación de ventas:

Ventas presenciales diciembre 2021: \$9.112.102.560 Se considera además de aumento por inflación, un aumento de 4% por año en ventas.

	1	2	3	4	5
Ventas de forma presencial	\$ 9.112.102.560,00	\$ 9.476.586.662,40	\$ 9.855.650.128,90	\$ 10.249.876.134,05	\$ 10.659.871.179,41

- Estimación de cantidad de plásticos físicos impresos por año: 3.500.000 Año 2021. Se considera un incremento del 10% anual.

	1	2	3	4	5
Impresión plásticos	3.500.000	3.850.000	4.235.000	4.658.500	5.124.350

- Costo unitario del plástico con tecnología EMV CHIP Contactless: USD: 1,86.
- Actualización de maquina más costos relacionados al cambio de tecnología:
USD: 850.000
- Tipo de Cambio: 1 USD a \$124,25 de acuerdo al tipo de cambio del Bco Nación del 26/06/2022

Bibliografía

David P. Norton 2009. *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Kaplan, Roveert.

Thompson I. Peteraf, Gamble Scrickland. 18va Edición. 2018. *Administración Estratégica*.

Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice- 2012. *Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial*.

Naranja X (2021). *Cultura Naranja*. Obtenido de: <https://www.naranja.com/cultura-naranja>

Naranja X (2021). Obtenido de: <https://naranjax.com/>

INDEC. Información de Estadísticas Argentina. (2022). Obtenido de: <https://www.indec.gob.ar/>

Banco Mundial. *Coefficiente Gini*. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org>

Leyes de Sustentabilidad en empresas: Obtenido de: <https://www.senado.gob.ar>

Leyes de Sistema Financiero. *Ley de Tarjetas de Crédito*. Obtenido de: <https://www.servicios.infoleg.gob.ar>

Reporte de Medios de Pagos. Nivel mundial y LA. Obtenido de: <https://worldpay.globalpaymentsreport.com/>

Marcas internacionales de Tarjetas de Crédito. Obtenido de: <https://www.mastercard.com.ar/>
<https://www.visa.com.ar/>

Pedros, D., & Gutierrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.

Niven, P. R. (2007). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.

Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. Economía y Empresa.

Ballvé, A. (2007). *Tablero de Control, Información para crear valor*. Emecé – Planeta.

Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Editorial Pax.