

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación

Carrera de Contador Público

Reporte de Caso

Tema: Optimización de la estructura de costos

Reducción de costos operativos de la empresa Tarjeta Naranja S.A.

Reduction of operating costs of the company Tarjeta Naranja S.A.

Augusto Alt

DNI: 39.419.598

Legajo: VCPB30775

Tutor: Favio D'Ercole

Jesús María, 2021

Resumen

Entre los beneficios ofrecidos por la globalización, desde fines del siglo XX se dispone de mayor facilidad de acceder a medios que permiten una mejor conectividad entre diferentes territorios. Así se puede conocer cómo funcionan los distintos mercados y los avances que éstos implementan en sus operaciones. En éste trabajo se analizó las formas de pago que ofrece a sus clientes Tarjeta Naranja S.A. ubicada en Argentina para cancelar sus resúmenes. Se estudió el costo que incurre cada alternativa, los factores positivos y negativos de las mismas y se profundizó en una en particular: el pago en efectivo a través de sus sedes y su contraste con la aparición de nuevas herramientas tecnológicas. Observar los mercados como así también la implementación de medios tecnológicos para operar en transacciones diarias permitió concluir en un plan que, en primer lugar, desaliente esta práctica y, en segundo término, fomente el cobro a través de medios electrónicos.

Palabras Claves: Efectivo, Mercados, Herramientas tecnológicas, Formas de pago

Abstract

Among the benefits offered by globalization, since the end of the 20th century it has become easier to access means that allow better connectivity between different territories. Thus, it is possible to know how the different markets work and the advances that they implement in their operations. In this work, the payment methods offered to its clients by Tarjeta Naranja S.A. were analyzed. located in Argentina to cancel your summaries. The cost incurred by each alternative, the positive and negative factors of the same were studied, and one in particular was deepened: the payment in cash through its headquarters and its contrast with the appearance of new technological tools. Observing the markets as well as the implementation of technological means to operate in daily transactions allowed us to conclude a plan that, firstly, discourages this practice and, secondly, encourages collection through electronic means.

Keywords: Cash, Markets, Technological tools, Forms of payment

Introducción

En la actualidad, el costo que afronta una sociedad por el uso del dinero físico en sus transacciones es irrelevante para algunos, a pesar de que éste se traslada a los precios de bienes y servicios que necesitan las personas. El uso del dinero en sus diferentes modalidades: metal, papel o virtual, se encuentra en una constante discusión entre distintas corrientes económicas y sociales que buscan definir las bondades y dificultades que presenta su uso.

El dinero como los mercados constantemente se transforma adaptándose a las necesidades y demandas de los nuevos consumidores. Las políticas públicas con tinte económico propias de cada país, cumplen un lugar importante en la determinación de reglas para la operación del mercado.

La organización que se va a estudiar, Tarjeta Naranja S.A., tiene su origen en el año 1985 en la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, República Argentina. Fue fundada por dos hombres cuyos estudios en materia económica eran escasos, sin embargo, lograron implementar una tarjeta de uso comercial para identificar a los clientes de cuentas corrientes. La misma, de color naranja, fue motivo para que se la llame “la naranja” adoptando este nombre que perduro largo período.

Con el paso del tiempo, la empresa creció y expandió su alcance a otros comercios, de manera que mejoró los beneficios y comenzó a ofrecer financiación a sus clientes, principal servicio en la actualidad. En el año 1995, Banco Galicia se sumó como accionista, a partir de ese momento la empresa amplió la oferta de planes y servicios a sus usuarios y llegó a más regiones del país.

Luego de incorporar y fortalecer su área de marketing, priorizó como objetivo integrar un sistema de comunicación al plan de negocios y operaciones, con la meta de mejorar la comunicación hacia los clientes e informar al directorio con las novedades actualizadas. Esta área ayudó a formalizar los procesos y contenerlos en un manual que brindó las herramientas para una estructura formal y permitió optimizar los recursos.

En el año 2002, la organización fortaleció su negocio digital, avanzó en un plan de gobierno con sustento económico, ambiental y social e inauguró la nueva línea de Sucursales del Futuro y lanzó su primera Fintech, Naranja X, incorporándose así a los mercados digitales (Naranja, 2019).

Luego de observar los estados financieros de Tarjeta Naranja S.A., se detectó un considerable aumento en los gastos de recaudación y cobranzas que corresponden a los gastos operativos. En este concepto, se considera el costo que tiene la misma al realizar las cobranzas a través de los diferentes medios habilitados por la empresa: banca electrónica, plataformas virtuales; sistemas extra bancarios con acuerdos, como es el caso de la empresa PAGO FÁCIL o RAPIPAGO; y en efectivo en las diferentes sucursales. La firma cuenta con 202 unidades de atención al público desplazadas en el territorio nacional, con fuerte presencia en la provincia de Córdoba y Buenos Aires.

A pesar de la actual tendencia mundial de reducir el uso del dinero físico debido a los múltiples costos que implica (horas de trabajo humano, personas capacitadas, infraestructura, sistemas informáticos, elementos tecnológicos de seguridad, sistemas de transporte, entre otros servicios necesarios para su uso); en Argentina, la mayoría de sus habitantes siguen utilizando este medio para la mayoría de sus transacciones (Cemla, 2016).

Se observa la innovación en diferentes organizaciones públicas y privadas que se desarrollan en Argentina, las cuales se caracterizan por promover un cambio de hábito de los consumidores, entre pagar con dinero virtual y desalentar el uso del efectivo físico. Las razones para que se produzca este escenario son múltiples: los altos costos del dinero físico, menores riesgos con pagos virtuales, la efectividad para el control, el acceso a cobros remotos, entre otras (Circunlantis, 2021).

En su ensayo, Lemos (2002) estudia los costos que se incurren por las entidades bancarias de Colombia al momento que los asalariados quincenalmente cobran sus cheques en sucursales bancarias. Con la implementación del ABC determina los costos de esta práctica y propone como solución la implementación de Visa Pagos por parte de las empresas. Cuantifica los costos que se requieren para llevar adelante la práctica, de manera que en la solución planteada evita que los usuarios se dirijan a la sucursal y demanden recursos de personal, espacio, seguridad, como otros servicios.

Castro (2014), analiza el costo que genera la manipulación del dinero físico en las sucursales y entidades financieras en Colombia, teniendo en cuenta los costos que afronta la entidad como logística, procesamiento y transporte; para reducirlos propone implementar un proceso en el cual se distribuya el efectivo de manera óptima,

disminuyendo costos y riesgos. Al mismo tiempo, considera necesario asignar topes de efectivo, es decir, cuantías máximas que puede tener una oficina al cierre de caja diaria.

La investigación realizada por Amadeo (2015) sobre el uso de pagos electrónicos en Argentina, en el cual luego de analizar la incidencia de factores como poca inclusión financiera, informalidad económica, inestabilidad macroeconómica, desconfianza en las entidades bancarias y la escasa radicación de estas en el interior del país, concluye que continúa vigente aún el empleo del dinero en efectivo. Sin embargo, debido a la evolución tecnológica actual y a la predisposición de los jóvenes consumidores argentinos, se puede pensar en que es posible proyectar un desarrollo y crecimiento de los medios de pago electrónicos en el futuro.

La misma empresa Tarjeta Naranja junto al FAMA-UNC llevó a cabo un estudio sobre los costos de transporte de caudales con el objetivo de optimizar el servicio de recaudación (Pury et al, 2018). Los integrantes del mismo consideraron los elementos que integran la logística de recaudación de dinero en las sucursales de Tarjeta Naranja y evaluaron el costo financiero por incurrir en este servicio.

En el presente trabajo se proponen los siguientes objetivos.

Objetivo general:

Evaluar la eficiencia de los sistemas de cobros y recaudaciones que ofrece Tarjeta Naranja S.A.

Objetivos Específicos:

- Conocer las características de los medios de pago que acepta Tarjeta Naranja SA para cobrar a sus clientes.
- Investigar cual es la metodología de pago más utilizada por los argentinos.
- Analizar los beneficios y perjuicios de los medios de cobro implementados por la firma.
- Determinar el costo de cobrar en efectivo en sucursales, y comparar con otras alternativas que ofrece la firma.

Análisis de situación

Descripción de la empresa

Tarjeta Naranja S.A., es una empresa que brinda servicios financieros a personas y comercios y que tiene su sede central en la ciudad de Córdoba con alcance sobre Argentina, entre el año 1998 y 2005 se alió con Visa, MasterCard y American Express, lo que permitió el uso de su tarjeta a nivel internacional (Naranja, 2019).

La empresa fue fundada en el año 1985 por David Ruda y Gerardo Asrin, socios de una casa de deportes Salto 96. Como parte de su estrategia comercial comenzaron a implementar el uso de una tarjeta de color naranja para identificar a los clientes que poseían cuenta corriente, la misma se llamó Tarjeta de compras de Salto 96 Sociedad de Responsabilidad Limitada y era conocida como “la naranja”.

Luego de que ambos socios advirtieran las bondades que representaba el negocio financiero, realizaron acuerdos con grandes comercios de la ciudad para que recibieran su tarjeta como medio de pago. A partir de ese momento, se formalizó la aparición de Tarjeta Naranja aunque su éxito no se produjo hasta el año 1995 cuando el Banco Galicia accedió como accionista (Naranja, 2019).

Como otros avances importantes, en el año 2017, redujo su denominación y cambió el nombre a “Naranja”; amplió el portafolio de productos y servicios en un proceso de transformación e intentó impulsar el crecimiento del negocio. Como parte de este proceso además diversificó su oferta con la incorporación de nuevos negocios adyacentes con base digital.

En el año 2019 se fortaleció digitalmente y generó un ecosistema de productos y servicios interconectados e inauguró una nueva modalidad de sucursales llamadas, sucursales del futuro, espacios con interacción digital y generar mayor contacto con cliente, se caracterizan por ser lugares cómodos con acceso a tablets, murales interactivos y terminales de autogestión que junto a la asistencia de los colaboradores se pueden utilizar (Naranja, 2019).

Actualmente, la empresa cuenta con 202 sucursales distribuidas en el país, de las cuales 8 cuentan con el nuevo formato de sucursales del futuro. Tiene en cartera 272.830 comercios amigos entre los que se encuentran Movistar, Dexter, entre otros.

Posee 4.5 millones de clientes, de diferentes edades, principalmente en el rango de 34 a 54 años. Lleva emitidas 8.559.157 millones de tarjetas, consagrándose así como la entidad líder en emisión de tarjeta de crédito en el país. En su app permite realizar gestiones como también pagar los resúmenes, alcanzando 5.8 millones de visitas mensuales (Naranja, 2019).

La entidad ofrece a sus clientes facilidades de pagos:

- App Naranja.
- Naranja Online.
- Pagomiscuentas y linkpagos.
- Cajeros automáticos Banelco y Link.
- En 202 puntos de atención.
- Locales de cobranzas en todo el país: Pago Fácil, Rapipago.

La alternativa de pago en los puntos de atención permite cancelar con dinero físico a través de ventanillas o terminales de autogestión. Estas últimas tuvieron un resultado positivo de manera tal que agiliza los trámites en las sucursales, permite realizar consultas, realizar pagos (acepta billetes de 50, 100, 200, 500 y 1000), solicitar préstamos, entre otros (Naranja, 2019).

Análisis de contexto

A continuación, se utilizará el análisis de PESTEL para considerar la dimensión política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal donde se encuentra inmersa la empresa.

Política. En el año 1998, en Argentina se sancionó la Ley 25.035, para regular el uso de tarjetas de crédito, compra y débito. En su art 1º define al sistema de Tarjeta de Crédito como contratos individuales que posibilitan al usuario “efectuar operaciones de compra o locación de bienes o servicios u obras, obtener préstamos y anticipos de dinero del sistema” (Infoleg, 2021). En la misma establece los contratos que se deben llevar a cabo entre emisor y titular de la Tarjeta, condiciones de contrato, cobro de intereses, del resumen mensual, entre otros.

En el año 2016, se sancionó la Ley 27.253, régimen de reintegro por compras en comercios de venta minorista. Que establece un régimen de reintegro del IVA para aquellas compras de bienes muebles efectuadas por consumidores finales. Esta medida alcanza a los pagos efectuados en territorio nacional, a través de tarjetas de débito de entidades financieras, tarjetas prepagas no bancarias o sus equivalentes. El régimen beneficia a personas que perciban: jubilación y pensión, asignación universal por hijo, asignación por embarazo, pensiones no contributivas.

La misma ley en su Título II menciona la obligación de aceptación de determinados medios de pago.

Los contribuyentes que realicen en forma habitual la venta de cosas muebles para consumo final, presten servicios de consumo masivo, realicen obras o efectúen locaciones de cosas muebles, deberán aceptar como medio de pago transferencias bancarias instrumentadas mediante tarjetas de débito, tarjetas prepagas no bancarias u otros medios que el Poder Ejecutivo nacional considere equivalentes y podrán computar como crédito fiscal del impuesto al valor agregado el costo que les insuma adoptar el sistema de que se trate, por el monto que a tal efecto autorice la autoridad de aplicación (Infoleg, 2021).

Economía. En el año 2021, el BCRA en su comunicado A7305 implementó cambios en beneficios de las MiPyMEs en el plazo de liquidación de los pagos, que se realiza por las ventas de las tarjetas de crédito. Se reduce las comisiones a 1,8% para las tarjetas de crédito y 0,8% para las de débito. (BCRA, 2021)

En Argentina la pandemia en el año 2020 empeoró el escenario macroeconómico, el gobierno de Alberto Fernández debido a la fuerte contracción monetaria decidió compensarla con emisión monetaria por medio del BCRA. A pesar que la emisión en los últimos 5 años fue creciendo, tuvo una variación en los últimos meses de 307,09%, en el año 2019 el gobierno inyectó 1,5 billones de pesos a la economía como herramienta anti cíclica ante los problemas que generó la pandemia. El escenario actual genera incertidumbre acerca de qué estrategia utilizará el gobierno para rescatar este dinero que ya se encuentra en circulación. (El economista, 2020).

Teniendo en cuenta la situación planteada en el párrafo anterior, la emisión de billetes de baja nominación llevó a un aumento en los costos del sistema financiero. Es por esto que los bancos decidieron trasladar este costo a los clientes que realizan grandes depósitos por ventanilla, las mismas van del 0,1% a \$800 fijos, con el objetivo de desalentar esta práctica entre los clientes. (Perfil, 2021). Esta medida alertó a la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) y recordó a las pymes que: “los bancos no pueden cobrarle a las pymes por operaciones en ventanilla”, donde manifiesta que en la comunicación “A” 6681 del BCRA, estableció : "no podrán aplicarse comisiones a las operaciones efectuadas por ventanilla por los usuarios de servicios financieros que sean personas humanas ni a los depósitos de efectivo en pesos en cuentas cuyos titulares sean personas humanas o jurídicas que revistan el carácter de micro, pequeñas o medianas empresas (MiPyME), con el alcance previsto en el punto 2.3.2.2. de las normas sobre Protección de los usuarios de servicios financieros". (Came, 2021).

Sociedad. Tal como lo dio a conocer el Indec, en 2021, la población total es de 45.8 millones de habitantes, de los cuales el 46,3% se considera PEA y 53,7% Inactivos. Dentro de la clasificación de Pea, el 10,2% se encuentra desocupado, es decir, que 1,3 millones de personas son desocupadas, mientras que 12 millones se encuentran trabajando.

En el segundo semestre de 2020, el 31,6% de los hogares estaban por debajo de la línea de pobreza representando un 42% del total de la población. Además para el mismo periodo se observó que la indigencia se encontraba en el 7,8% de los hogares y 10,5% que representó un 10,5% de la población (Indec 2021).

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (Boletín Oficial, 2021), a través de la Resolución 6/2021 estableció aumentos del salario mínimo vital y móvil para aquellos trabajadores mensualizados que cumplen con jornada laboral legal completa de trabajo.

A partir del 1° de julio de 2021, \$27.216,00,

A partir del 1° de agosto de 2021, \$28.080,00,

A partir del 1° de septiembre de 2021, \$29.160,00.

Tecnología. Los avances en los medios de pagos con la utilización de herramientas tecnológicas evolucionaron y ofrecieron mayor facilidad, comodidad a los usuarios, y contribuyeron a reforzar las medidas de seguridad. Como señala European Payments Council, “los nuevos hábitos de consumo de los usuarios, la elevada penetración de las redes de comunicación móvil y los smartphones y la creciente regulación en materia de seguridad han creado el caldo de cultivo perfecto para la aparición de nuevas tecnologías de pago.” (Orange, 2019).

En el año 2019 se comenzó a implementar la modalidad de pago sin contacto que consiste en abonar a través de la lectura de una tarjeta por una terminal (Forbes, 2019). Entre los beneficios que aporta este sistema según la publicación se pueden mencionar: en primer lugar, mayor seguridad -la tarjeta es intransferible- y comodidad de transacción; en segundo lugar, ahorro de tiempo- el pago es instantáneo, aproximadamente 13 segundos- en tercer lugar, se encuentra la practicidad -las compras se realizan con menos esfuerzo-. Por último, evita: fraudes impidiendo cobros de cargos extras y transparentando la operación; como así también demoras, vueltos, billetes rotos, lo cual lo convierte en un sistema dinámico y eficaz.

Ecología. En el año 2002, se promulgó en Argentina la Ley 25.675 que estableció los presupuestos mínimos destinados para alcanzar una gestión sustentable y adecuada del ambiente, preservándolo y protegiéndolo (Infoleg, 2021).

En la misma línea de acción el estado nacional promulgó en el año 2018 el decreto 27/2018 con el objetivo de reemplazar la emisión de la factura en papel por el formato digital, a fin de disminuir el consumo de papel y reducir el impacto ambiental (Clarín, 2018). Medida que generó un fuerte debate luego del cual el gobierno

Tres meses después, tuvo que dar un paso atrás con la medida tomada; la ley 27.444 derogó los artículos del decreto, por lo cual la información volvió a brindarse en soporte físico, salvo que el usuario exprese la decisión de recibirlo por otro medio (Clarín, 2018).

Legal. El sistema de pagos en Argentina se encuentra bajo la regulación del BCRA que surge de su carta orgánica y la ley de entidades financieras. Utiliza comunicados para regular el sistema de pagos nacional, como el comunicado “A” 2557 sobre la regulación de las cámaras de compensación (su estructura, funciones,

condiciones necesarias para su homologación, entre otras) de fondos mediante el procesamiento electrónico de información.

En su comunicado “A” 6540, se mencionan las disposiciones que regulan la actividad para las empresas transportadoras de caudales. Las condiciones para su funcionamiento, prevención del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, transparencia y seguridad física.

Para regular el medio electrónico de pago (MEP) se publicó “A” 5601, con el objetivo de establecer “un sistema de intercambio de información entre esta institución y las entidades participantes basado en la transferencia de mensajes y transacciones entre computadores a través de una plataforma moderna, eficiente y confiable en un marco de seguridad.” (BCRA, 2021).

Diagnóstico organizacional

Para realizar un análisis sobre Tarjeta Naranja S.A. se aplicó FODA o DAFO, éste “es una herramienta simple, clara y práctica que facilita la toma de decisiones: contribuye a identificar los obstáculos para cumplir con los objetivos y de esta manera mejorar y modificar el plan de acción” (Clarín, 2020). Luego de obtener información acerca de la firma, se agruparon aspectos positivos y negativos, diferenciando los internos de externos, que posee la misma en la actualidad y se expuso en un cuadro para su mejor comprensión.

Cuadro 1

Análisis de FODA sobre la empresa Tarjeta Naranja S.A.

FORTALEZAS
Amplio alcance de mercado con 202 sucursales en Argentina.
Convenio con Visa, MasterCard y American Express.
Principal emisora de tarjetas a nivel nacional.
Posee un 19% de usuario que tienen tarjeta de crédito en el país.
Respetar valores como: alegría del trabajo, puertas abiertas, mejora continua, pirámide invertida.
Mantiene relación con comercios en el plan de "comercios amigos".
Llevar adelante un proceso de transformación de sucursales a "sucursales del futuro".
Implementación de metodologías que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo.
Llevar adelante su propia Fintech, Naranja X.
OPORTUNIDADES
Posicionarse en países limítrofes como tarjeta de crédito.
Alcanzar a clientes más jóvenes con la nueva fintech.
Llegar a más jóvenes ofreciendo mejores cross-selling.
Ofrecer mejor atención remota para llegar a más usuarios.
Implementar mayores fusiones con tarjetas existentes.
Ofrecer beneficios para pagos que se realicen a través de medios electrónicos.
DEBILIDADES
Markada presencia de socios fundadores en cargos jerárquicos.
Una desigual distribución de sucursales en el país.
No implementa la reutilización de tarjetas vencidas, generando un impacto ambiental.
Baja adherencia a la Fintech, Naranja X.
Posee grandes costos de cobranzas y recaudaciones según estados financieros.
Incremento en los costos de recaudación y cobranzas
AMENAZAS
Argentina posee baja infraestructura que favorezca el despliegue de la empresa a todas las regiones.
Gran porcentaje de habitantes utiliza al efectivo como medio de pago.
Fuerte competencia en el sector de tarjetas de crédito.
Amplia variedad de Fintech en el sector.
Se encuentra operando en un mercado inestable en términos económicos.

Fuente de elaboración propia

Análisis contable de costos

En esta etapa de análisis se utilizó el ABC, sistema de costeo basado en actividades. El cual, a través de ciertos procedimientos, trabaja con información contable y financiera del ente para poder determinar costos del periodo y agruparlos bajo ciertos criterios que les permitirá asignarlos a las actividades que lleva a cabo el ente. Según Bayardo y Santos (1993) lo definen como un nuevo enfoque en la información de la empresa, toma información financiera y operacional y lo traslada a un modelo de actividades que permite considerar múltiples visiones del negocio. Por otra parte, Lemos (2002) remarca que el objetivo de implementar el ABC permite mejorar el desempeño general de la empresa tanto productivo como procedimental. El modelo además de permitir costear las actividades también ayuda a determinar qué grado de eficiencia se está utilizando en los procesos productivos.

Para analizar los sistemas de cobro de Naranja se llevó a cabo un ABC sobre los costos que implican los cobros y transacciones con valores estimados en la operatoria de cobro en efectivo en sucursales Naranja (Anexo 2). En el mismo se estimó gastos de personal, metros de superficie utilizada, monto de recaudaciones y cobranzas, gastos de muebles y útiles, energía, limpieza y seguridad; por último, se cuantificó el costo del transporte de caudales en una sucursal.

En la elección de actividades hubo algunas ausencias como son costos administrativos o jerarquía interna de Naranja debido a la falta de información acerca de la estructura de la empresa debido a la confidencialidad. Además, existen costos que varían de acuerdo a la ubicación donde se encuentra la sucursal, por ejemplo: los alquileres de inmuebles urbanos son diferentes entre ciudades, como también el costo de los servicios que hacen difícil realizar un estudio generalizado. De igual manera se utilizó valores relativos para comparar entre distintas modalidades de cobro y arribar conclusiones (Anexo 2).

Marco Teórico

En los últimos años, el modo de realizar las transacciones comerciales fue cambiando de acuerdo a las nuevas alternativas que ofrecen los nuevos avances tecnológicos, adaptadas con la cultura propia de cada sociedad. Para estudiar este tema diversos autores han analizado esta realidad y sus estudios se han convertido en aportes significativos.

Entre ellos Lemos (2002), analizó una alternativa que reduciría los tiempos de espera en las sucursales de los bancos, además de reducir los costos asumidos para esta práctica. A través del uso del ABC, el investigador evaluó los costos que representan y la deficiencia del sistema empleado por los bancos, al momento que deben pagar los cheques emitidos por empresas para abonar los sueldos de sus empleados. Al mismo tiempo analizó otra posibilidad de pago por parte de las empresas como es Visa Pagos, un servicio que ofrece la entidad a sus clientes corporativos para administrar pagos a través de una tarjeta de débito “Visa Electron”.

La conclusión que arrojó su estudio, determinó que la mejor opción es la implementación de Visa pagos, debido a sus menores costos en comparación con los pagos efectuados por sucursales. Esto soluciona problemas de espera y congestión en los locales, además de que permite a los usuarios disponer de efectivo en cualquier momento, con mejores condiciones de seguridad. El trabajo de Lemos se constituyó en un aporte para razonar los costos que se incurren al operar con dinero en sucursal, éste consideró: el costo de personal, logística, espacios y un factor importante como es la imagen empresarial, por el tiempo de espera y los rangos aceptados para no generar una imagen negativa a la institución, en cambio en Tarjeta Naranja la operación es opuesta, el cliente paga en sucursal, aunque los costos son similares.

Por su parte el trabajo realizado por Larralde (2012) analiza la realidad que atraviesan las estaciones de servicio en Argentina, debido a la logística necesaria que deben llevar a cabo por las grandes sumas de dinero que recaudan de sus ventas; las cuales en su mayoría son cobradas con efectivo. El eje de su estudio se centró en el impacto que genera el costo del servicio de recaudación de efectivo, generalmente tercerizado, que debe afrontar la empresa operadora de la estación de servicio (EESS). Buscó optimizar el costo a través de métodos cuantitativos después de analizar las características y etapas propias de la actividad y representarlas en un modelo

matemático. El autor utilizó como herramientas, la investigación operativa y la programación lineal, con intervención del programa Solver, para analizar las alternativas entre empresas recaudadoras de efectivo y evaluar aquella que optimice los costos. Este trabajo aportó información acerca de la operatoria que llevan a cabo las estaciones de servicio con el uso de transporte de caudales debido a los riesgos que se presentan ante las grandes sumas de dinero físico obtenidas de ventas diarias.

Con respecto al empleo del efectivo en la sociedad, según Kumari y Khanna (2017), comienzan a ser tema de debate en economías internacionales, entre las diversas causas algunas nombradas en párrafos anteriores, se deben sumar otras como el costo de producción e inseguridad por su tenencia. Como alternativa que surgió para reemplazar al pago con dinero físico, es el pago electrónico que el autor define como “una economía sin efectivo” que es aquella donde la circulación del efectivo en la sociedad es baja, por lo tanto, gran parte de las transacciones se llevan a cabo por medios electrónicos, lo que no significa la ausencia total del mismo. Además, analizó los requisitos que se deben cumplir en una sociedad para el éxito de esta práctica, los diferentes modos de pagar sin efectivo y los obstáculos que se pueden presentar para su implementación. Entre los beneficios se presentan: facilidad para realizar transacciones financieras, reducción del riesgo y de la elusión fiscal, transparencia, entre otros. Finalmente, concluye que, para una economía en desarrollo, el uso de medios electrónicos en las transacciones juega un rol importante en la lucha contra la corrupción y blanqueo de capitales; además hace mención que beneficia al crecimiento y estabilidad financiera del país, aunque resalta que los elementos necesarios para llevar a cabo una política sin efectivo no se encuentran disponibles. Del texto se rescató los riesgos que genera el uso de efectivo, y los beneficios que arroja el uso de las transacciones por medios digitales, las cuales Naranja ya ofrece a sus usuarios.

Por su parte, Amadeo (2015) analiza la situación mundial con respecto a esta modalidad de pagos y resalta la diferencia entre economías desarrolladas y aquellas que se encuentran en desarrollo. Los datos obtenidos en 2015 posicionan a Europa como el continente con mayor participación en pagos electrónicos. Mientras que en América Latina la aplicación de esta modalidad se encuentra condicionada por la infraestructura tecnológica, la seguridad en las transacciones, la poca oferta de opciones para compradores online, la velocidad para adaptarse a nuevas tecnologías, entre otras. En la misma línea se encuentra Argentina que no escapa de la realidad mencionada con baja

inserción en el sistema bancario, informalidad en la economía, inestabilidad macroeconómica, desconfianza por parte de consumidores, escasa presencia de entidades financieras en localidades del interior; aunque se puede destacar el marco regulatorio que formó a través de leyes, decretos y reglamentaciones para combatir la evasión fiscal. El autor arriba a la conclusión que para favorecer una buena inclusión financiera es necesario mejorar la accesibilidad, entre consumidores y los productos financieros, innovación de productos, con desarrollos de pagos simples y de fácil acceso, fortalecimiento institucional, generación confianza para los clientes y por último la regulación y normativas legales, generando esquemas de beneficios y reducciones de aranceles tributarios para comercios. El análisis que realiza el autor afirma los beneficios de pagos electrónicos y responsabiliza la incorporación y adaptación de los medios digitales al sector público junto al sector privado, motivo que empodera más la iniciativa de alentar el pago sin el uso efectivo.

Analizar los costos en que se incurre para llevar a cabo las actividades de una organización es importante, por ese motivo Tarjeta Naranja, entidad que presenta un gasto elevado en recaudación y cobranza decidió junto al FAMA-UNC realizar un estudio para reducir los costos de transporte de caudales Pury et al (2018). A partir de ese momento se fortaleció un vínculo entre ambas instituciones que persiguen el objetivo de optimizar el servicio de recolección y transporte de caudales. Para lograrlo se consideró importante, planificar la operatoria diaria del retiro de efectivo antes de su ejecución. Se tuvo en cuenta las horas de trabajo humano que requería la planificación, los costos operatorios de transporte de caudales y los costos financieros que se afrontaban. El trabajo arrojó un modelo matemático flexible y fácilmente extensible, aplicando herramientas propias de la programación lineal entera mixta. Se detectó que el problema requería un trade-off entre el costo logístico, que disminuye acorde se alarga la espera entre los retiros y el costo financiero que aumenta en el tiempo. Con respecto a este último, se detectó que en ciertas sucursales incrementar el costo logístico de la recaudación hasta un 74%, es decir solicitar más retiros en sucursal, disminuía un 16% el costo total gracias a la oportunidad financiera. De acuerdo a las conclusiones arribadas en el trabajo, se confirmó la necesidad de reducir los costos de recaudación y mejorar aspectos propios en el servicio que se contrata a las transportadoras de caudales, sirvió la información para conocer como operaba Tarjeta Naranja en el cobro y transporte del dinero.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Luego de analizar los Estados Contables de Tarjeta Naranja, se observó que su costo de recaudación y cobranzas se incrementó en los últimos años, 20,74% entre el año 2017-2018 y 6,53% entre el año 2018-2019 (valores homogéneos). Los mismos derivan de los métodos que Tarjeta Naranja ofrece a sus clientes para cobrar sus resúmenes. Entre los cuales se observó algunos más beneficiosos que otros.

La problemática del trabajo estudia las modalidades que existen, sus costos para ejecutarlas y el cambio de hábito de los clientes. Se enfatizó en aquella que permite al cliente pagar en efectivo en las sucursales Naranja. La misma incurre en mayores costos respecto a las demás, se caracteriza por la inseguridad e impide adecuarse a las nuevas tendencias mundiales respecto a los pagos electrónicos.

Justificación

En Argentina, el pago con dinero físico aún se encuentra en la mayoría de las transacciones diarias, aunque se observa leve tendencia al pago con medios digitales. A pesar de una gran resistencia por parte de comerciantes como también de clientes para operar con medios digitales, este proceso de adaptación que lleva tiempo en Argentina comienza a dar sus frutos y muchos jóvenes prefieren abonar y realizar sus operaciones sin papel moneda.

Se consideró que el aumento de costo en las cobranzas, podía estar relacionado a las metodologías empleadas por Naranja y a sus diferentes costos. Para evaluar mejor los costos entre éstas, se diseñó un cuadro comparativo con valores estimados, sobre tres modalidades ofrecidas: pago en efectivo por sucursal, transferencia bancaria y pago por empresas recaudadoras. Se representa los costos que insume cada una, al mismo tiempo que se compara la complejidad de algunas con respecto a las otras (ver anexo 2).

Conclusiones

Luego de investigar acerca de Tarjeta Naranja S.A., los múltiples servicios ofrecidos a sus clientes y las diferentes formas de abonarlos son elementos que los diferencian en el sector. La adopción de nuevas alternativas de pago con el uso de medios electrónicos permitió incorporar a nuevos clientes que no contaban con una

sucursal Naranja en su localidad, al mismo tiempo que ofreció mejores servicios para aquellos que ya utilizan la tecnología en otras transacciones.

Después de cuantificar con valores estimados los costos que se incurren para seguir ofreciendo el servicio de cobro en las sucursales se propone desalentar esta práctica a través de cobro de adicionales e incentivar con compañías publicitarias, beneficios económicos, instructivos de aplicación que ayuden a los usuarios, entre otras opciones, el uso de medios digitales para el pago del servicio. Para aquellas personas que eligen el efectivo, la opción menos costosa para Naranja es seguir con los acuerdos formalizados con empresas recaudadoras.

Plan de implementación

Luego de investigar los costos que afronta Tarjeta Naranja S.A. en sus cobranzas y recaudaciones, como así las modalidades que ofrece a sus clientes para cancelar sus resúmenes, se encontraron alternativas que tienen un mayor costo respecto a otras debido a razones propias de cada región y sus contextos socioeconómicos. El contexto del país en el que se encuentra inmersa la firma no escapa al que se vive en el resto del mundo, aunque se observa un atraso en el uso de medios digitales; a pesar de vivir en una era globalizada, donde la tecnológica se emplea en las actividades diarias de las personas, cada sociedad lo aplica de distintas formas o tiempos dependiendo de las políticas económicas propias de cada región. La economía de una sociedad tiene una fuerte relación a las políticas públicas que propone cada gobierno y a las formas de incentivar o no ciertas conductas de los consumidores.

A través de un análisis, se logró cuantificar los distintos costos incurridos en tres metodologías utilizadas por Naranja, representadas con valores estimativos y con supuestos de una sucursal tipo de la empresa. Se observó que los mayores costos afrontados por la empresa se dan en la manipulación del dinero físico que encarecen los cobros. Para evitar esto, se recomienda algunas alternativas como desalentar el cobro por efectivo, incentivar aquellas que representen menor esfuerzo económico como la transferencia bancaria o el pago a través de otros canales digitales o la implementación de cajeros automáticos públicos en el edificio de sus sedes para extracción de dinero.

Ante las alternativas mencionadas, se consideró la posibilidad de relacionar dos de éstas, por lo que el trabajo propone llevar a cabo un plan de integración y promoción de uso de medios digitales como herramienta de los usuarios, para pagar servicios a través de canales digitales y no con dinero en efectivo. De esta manera se busca mejorar la forma que Naranja cobra el servicio a sus clientes y promueve aquella práctica que implica menores costos.

El proyecto como tal consiste en desalentar dentro de las alternativas que ofrece hoy la empresa, la modalidad de cobrar en efectivo en sucursales Naranja con recargos en los resúmenes que sean pagados con efectivo, es decir, aplicar un mínimo monto que represente el costo por tal modalidad y comunicar e incentivar con premios el pago digital.

El plan comprende tiempos de ejecución que considera necesarios para que estos usuarios obtengan información acerca de las nuevas ofertas que ofrece Naranja y se informen de entre las alternativas que se ofrece. El plazo estipulado para la implementación del proyecto es de tres años aproximadamente y está organizado en cuatro etapas consecutivas:

Acuerdos preliminares

Como primer paso, se debe asegurar para aquellos clientes que así lo decidan, un lugar donde puedan realizar los pagos en efectivo de sus resúmenes. Una manera de poder disminuir el caudal de clientes que abonan en sucursal es delegando dicha tarea a empresas recaudadores, las cuales Naranja ya posee alianzas comerciales, como es el caso de PagoFácil o Rapipago. Este proceso debe ser llevado a cabo con el equipo de contadores y legales de la firma quienes deberán analizar los contratos y comisiones que se cobran por transacciones, carga impositiva y facturación.

Incentivo

El grupo de analistas contables de la firma deberá seguir avanzando en el proyecto una vez finalizada la primera etapa, es decir, luego de conocer los costos de las comisiones cobradas por las recaudadoras. Se buscará partiendo de estos datos, desalentar el pago con efectivo cobrando un adicional para esta práctica, con el objetivo que la decisión final sea del cliente, pero asuma parte de los costos que se incurren. En misma etapa se puede considerar agregar premios, o sorteos para aquellos usuarios que comienzan con pagar sus resúmenes con el uso de medios digitales, de esta manera además de fomentar el pago por transferencia, se promueve el uso de la app de Naranja.

Promoción

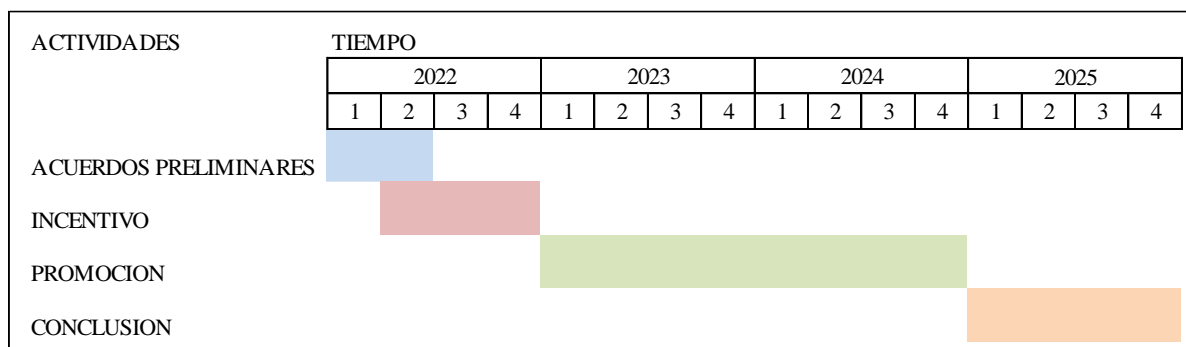
En la tercera etapa, el proyecto es dirigido por el área de marketing, la cual deberá en conjunto con especialistas de la comunicación, promocionar las alternativas digitales que ofrece Naranja a sus clientes. En esta etapa es donde la información debe llegar a diferentes grupos etarios, lo que complejiza la tarea, además de llegar con la información a todo el territorio nacional. Esta etapa además se buscará educar en la forma de realizar los pagos e integrar la tecnología en la vida diaria de más ciudadanos.

Conclusión

En la última etapa se reducirá considerablemente con el cobro de efectivo, luego de un tiempo de transición, para que los clientes puedan adaptarse, se llevara a cabo tareas como reorganizar el personal y adecuarlo a nuevas actividades, se buscará reducir los espacios en las sucursales o rediseñar las sedes para mejorar la experiencia del cliente en la sucursal, se modificaran los contratos con las transportadoras de caudales para reducir su servicio, entre otras.

Figura N° 1

Diagrama de Gantt acerca del tiempo de cada actividad



Fuente propia

Para llevar a cabo la implementación del plan mencionado, se debe considerar una serie de limitaciones en el contexto socioeconómico que se encuentra operando Naranja, entre estas puede mencionar la baja adherencia a los pagos electrónicos por los argentinos que según Meañes (2020) el 60% de los argentinos optan por el pago en efectivo, otra limitación es la escasa infraestructura en el territorio nacional que impide el acceso a muchos ciudadanos al servicios de internet o línea telefónica que son necesarios para el pago digital (Nespolo, 2018), los costos en comisiones que cobran las empresas recaudadoras y la burocracia requerida para su implementación limitan su aplicación en Naranja, entre otros. Los puntos mencionados anteriormente hacen referencia a limitaciones físicas como culturales propias de la región donde se encuentra

radicada la firma que deberá adecuarse cuidadosamente para cumplir con el objetivo de la manera más eficiente posible para no perjudicar la cartera de clientes.

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto estimado para el plan de implementación sujeto a variables del entorno que pueden hacer variar los montos como así también los elementos necesarios no contemplados en el mismo.

Tabla N° 1

Presupuesto del plan de implementación

<u>Acuerdos Preliminares</u>	Monto
Módulos de contador (240)	\$ 376.800,00
Librería	\$ 30.000,00
Muebles y útiles	\$ 300.000,00
Varios	\$ 10.000,00
Total de Acuerdos preliminares	\$ 716.800,00
<u>Incentivo</u>	
Módulos de contador (160)	\$ 251.200,00
Premios y varios	\$ 210.000,00
Total de Incentivo	\$ 461.200,00
<u>Promoción</u>	
Marketing (640 hs)	\$ 393.446,40
Publicidad en medios	\$ 906.035,00
Varios	\$ 10.000,00
Total de Publicidad	\$ 1.509.481,40
<u>Conclusión</u>	<u>\$110.000</u>
Total de Conclusión	\$ 110.000
Total proyecto	\$ 2.797.481,40

Para el presupuesto se consideró: el trabajo de un contador de 4 horas diarias durante 60 días, expresado éstas en 240 módulos de trabajo, cada uno de 60 minutos, el cual el valor asignado de acuerdo al colegio profesional de Ciencias Económicas de Córdoba tiene un valor de \$1570 para enero de 2021 (CPCE, 2021). Se estimó gastos en librería y varios que puede incurrir el contador y en muebles y útiles se consideró el valor de una computadora y un escritorio para que disponga el contador. Luego para la segunda etapa de incentivo se consideró 160 módulos de contador. En promoción se estimó 640 horas de diseñador de marketing para el desarrollo de la publicidad y se cuantifico de acuerdo al valor de \$614,70 la hora de trabajo (glassdoor, 2021), en el mismo se consideró una cifra a los premios que se podría entregar para un posible sorteo de \$200.000 más gastos varios de \$10.000. En el gasto de publicidad de medios se consideró el gasto que se utilizó según estados contables de Naranja para el año 2019 y se actualizó de acuerdo a la inflación del año 2020 de 42%. En conclusión, se propuso un monto estimado que podría representar las horas de trabajo del área de recursos humanos.

El plan de implementación del trabajo propone como:

Objetivo Principal: Desalentar la modalidad de cobro en efectivo a través de sucursales de Tarjeta Naranja.

Objetivos específicos:

- Fomentar el uso de medios digitales para cancelar saldos en Naranja.
- Promocionar el uso de medios electrónicos para pagar bienes y servicios.
- Reducir los costos de cobranzas.
- Desalentar con el uso de cobros adicionales la práctica mencionada.

El plan de implementación propuesto, debe tener la capacidad de adaptarse a la cambiante economía argentina. Con sus matices de colores, las políticas que refieren a cuestiones de economía cambian constantemente lo que dificulta poder hacer un plan a largo plazo. El objetivo de desalentar el cobro en efectivo, podría sufrir las consecuencias de una decisión política, lo que cambiaría completamente el planteo actual, por ejemplo, una medida del gobierno de imponer un impuesto que afecte los depósitos bancarios, además de la actual ley a los débitos y créditos.

Conclusiones

Las modalidades de pago que ofrece Tarjeta Naranja a sus clientes sufrieron modificaciones y avances a lo largo del tiempo, se adaptaron a nuevas metodologías para competir en el mercado y ofrecer mayores beneficios, entre las que se puede mencionar: el pago a través de transferencia bancaria, pago en efectivo en empresas recaudadoras y pago en efectivo en sucursales Naranja. Luego de analizar los aspectos positivos y negativos de cada una, se representó lo obtenido en un cuadro con valores estimados, donde se observó que la alternativa más costosa para la firma es el cobro con dinero físico por sucursal, al mismo tiempo se estableció que es la más utilizada por los clientes; situación que no resulta novedosa en Argentina, ya que más de la mitad de las transacciones que se realizan en el país involucra dinero físico como medio de pago.

Dicha situación se observa tanto en Argentina como en el resto de América Latina, debido a la concurrencia de diversos factores: económicos, políticos, sociales y culturales propios de la región, además de la escasa infraestructura de servicios que se evidencia en el interior del país. Estos elementos condicionan la forma de operar de los mercados y dificulta su evolución en el tiempo, como por ejemplo, la incorporación de herramientas tecnológicas para el modus operandi. En contraposición, los mercados en los países más desarrollados implementaron medios electrónicos en sus operaciones lo que permitió mejorar y avanzar en procesos más eficientes de cobranzas.

Teniendo en cuenta la tendencia internacional y modalidades adoptadas en los mercados más evolucionados con respecto a las formas de operar y los beneficios que ofrece a las empresas, se propuso un plan de implementación para Tarjeta Naranja que implica el uso de medios electrónicos para cobrar los servicios y desalentar así, la práctica actual de cobro en sucursal. De este modo, la empresa obtendría una reducción en los costos de cobranzas, afrontaría menores riesgos y lograría mayor eficiencia en el trabajo. La propuesta sugiere un proceso de implementación dividido en etapas que permita a los clientes como a la firma adaptarse gradualmente a los cambios propuestos sin retroceder en los logros obtenidos en la atención al cliente por parte de Naranja.

Bibliografía

- Amadeo, JM. (2015) Pagos electrónicos en el mundo: el caso argentino. Universidad de San Andrés, *Buenos Aires*. Recuperada de: https://udesa-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/search?institution=54USA_INST&vid=54USA_INST&tab=usa_tab&search_scope=usa_scope&mode=Basic&displayMode=full&bulkSize=10&highlight=true&dum=true&query=any,contains,pagos%20electronicos%20en%20el%20mundo&displayField=all&pcAvailabilityMode=true&sortBy=rank&lang=es_AR
- Balbo, A. (15 de octubre de 2020). La emisión monetaria en tiempos de pandemia. *El economista*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/2020-10-emision-monetaria-hiperinflacion/>
- Bayardo, Walter Rossi y Santos Vázquez Ma. Liliana, (1993). El costeo basado en actividades. Universidad de la Republica, Uruguay. Recuperada de: <http://www.docdatabase.net/more-el-costeo-basado-en-actividades-bienvenido-a--1250452.html>
- BCRA, (1 de julio de 2014). COMUNICACIÓN “A” 5601. BCRA, p3-5. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Varios/Buscar.asp?busqueda=a+5601#gsc.tab=0&gsc.q=a%205601&gsc.page=1>
- BCRA, (Martes 29 de junio 2021). Sobre la reducción de plazos para la liquidación de ventas con tarjeta de crédito. *BCRA*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/sobre-reduccion-plazos-liquidacion-tarjetas-credito.asp>
- Boletín Oficial, (6 de julio de 2021). *Resolución 6/2021*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246611/20210707>
- Came, (26 de marzo de 2021). Recordatorio: los bancos no pueden cobrarle a las pymes por operaciones en ventanilla. *Came*. Recuperado de: <http://redcame.org.ar/novedades/10706/recordatorio-los-bancos-no-pueden-cobrarle-a-las-pymes-por-operaciones-en-ventanilla>

- Clarín, (12 de agosto de 2020). Negocios bajo la lupa. Análisis FODA: qué es, cómo se hace y ejemplos de empresas líderes. *Clarín*. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/economia/analisis-foda-que-es-como-se-hace-y-ejemplos-de-empresas-lideres_0_4plxh5vM9.html
- CPCE (2021). El CPCE estableció nuevos honorarios mínimos sugeridos. CPCE. Recuperado de: <https://cpcecba.org.ar/noticias/el-cpce-establecio-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15981/>
- Forbes Advertorial, (21 de enero de 2019). 6 beneficios que obtienes con el uso de la tecnología de pago sin contacto. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/6-beneficios-que-obtienes-con-el-uso-de-la-tecnologia-de-pago-sin-contacto/>
- Glassdoor (2021). Sueldos para marketing. Glassdoor. Recuperado de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-marketing-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,22.htm
- Grosz, M. (15 de marzo de 2018). Un empujón a lo digital. Permiten que las empresas dejen de mandar facturas en papel y hay polémica. *Clarín*. Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/permiso-oficial-empresas-dejan-mandar-facturas-papel-polemica_0_BksMAMutz.html
- Grosz, M. (20 de junio de 2018). Marcha atrás con un cambio polémico. Las empresas de servicios ya no podrán dejar de enviar facturas de papel. *Clarín*. Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/empresas-servicios-podran-dejar-enviar-facturas-papel_0_HJH1pwubQ.html
- Indec, (24 de junio de 2021). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). *Indec*, p.3. Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/indec/web/Buscador-Buscador-1-trabajo_e_ingresos-e-ingresos-Relevantes
- Indec, (31 de marzo de 2021). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. *Indec*, p.5. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

- Infoleg, (10 de junio de 2016). Régimen de reintegro por compras en comercios de venta minorista. *Infoleg*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/262612/norma.htm>
- Infoleg, (27 de noviembre de 2002). Ley general del ambiente. *Infoleg*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Kumari Neetu y Khanna Jhanvi, (2017). Cashless payment: a behavioural change to economic growth. *Qualitative and Quantitative Research Review, Vol 2, p2462-1978*.
- Larralde, Gustavo (2012). *Tesis de Costo del transporte de caudales: un modelo de decisión*. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperada de: <http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/todo/search/TextQuery?a=q&sa=&s=TextQuery&rt=rd&q=1&s1.level=Doc&s1.startPage=1&s1.index=Z&s1.query=costo+del+transporte+de+caudales>
- Lemos, Julián Zamudio (2002). Desbancarización de clientes de un banco, Bogotá DC. Recuperada de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/15719>
- Meaños, F (6 de septiembre de 2020). La Argentina, el país del “solo efectivo”: un 60% de los comerciantes lo considera el medio de pago más conveniente. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/09/06/la-argentina-el-pais-del-solo-efectivo-un-60-de-los-comerciantes-lo-considera-el-medio-de-pago-mas-conveniente/>
- Mora Castro Gloria Marcela. (2014). Distribución del efectivo para la optimización de costos de transporte y almacenamiento en una entidad financiera. *Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá*. Recuperada de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13329/TRABAJO%20FINAL%20CON%20PORTADA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Naranja, (2029). Reporte de Sustentabilidad 2019. Naranja X. Recuperado de: <https://www.naranjax.com/>

Nespolo, R (24 de septiembre de 2018). La falta de inversión en infraestructura impacta en el crecimiento. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-falta-inversion-infraestructura-impacta-crecimiento-nid2174951/>

Orange, (20 de diciembre de 2019). Pagar con la mano y otras tecnologías de pago que veremos en el futuro (cercano). *Blog Orange*. Recuperado de: <https://blog.orange.es/innovacion/tecnologias-de-pago/>.

Perfil, (13 de abril de 2021). Los bancos cobrarán comisiones por los grandes depósitos en efectivo. *Perfil*. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/economia/los-bancos-cobrar-comisiones-por-los-grandes-depositos-en-efectivo.phtml>

Pury, Pedro. Nardone, Gustavo. Marcone, Cecilia. Baudino Silvana. Denaro, Pedro. Easdale, Martin...Fernandez, Damián. (2018). Optimización del transporte de caudales en el marco de vinculación entre FAMAF-UNC y Tarjeta Naranja SA, Córdoba. Recuperada de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/116580>.

Anexo 1

Tabla N° 2

Nota de los Estados Financieros de Tarjeta Naranja SA 2018

NOTA 16 – OTROS EGRESOS OPERATIVOS

	31.12.2018	31.12.2017
	En miles de pesos	
Alquileres	(277.785)	(242.079)
Correo	(76.770)	(68.578)
Donaciones	(5.616)	(6.734)
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	(190.220)	(144.732)
Gastos bancarios y financieros	(101.096)	(88.778)
Gastos de recaudación y cobranzas	(887.099)	(734.702)
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	(453.635)	(286.741)
Honorarios de directores y síndicos	(40.106)	(25.447)
Honorarios de terceros	(831.009)	(501.863)
Seguros y seguridad	(375.629)	(361.412)
Útiles y papelería	(77.276)	(56.194)
Mantenimiento de equipos e inmuebles	(123.277)	(125.451)
Gastos de limpieza	(94.080)	(79.695)
Otros ingresos y egresos	(446.011)	(235.170)
Total	(3.979.609)	(2.957.576)

Nota: Cifras expresadas en valores homogéneos.

Tabla N° 3

Nota de los Estados Financieros de Tarjeta Naranja SA 2019

NOTA 16 – OTROS EGRESOS OPERATIVOS

	31.12.2019	31.12.2018
	En miles de pesos	
Alquileres	(92.928)	(427.325)
Correo	(85.493)	(118.097)
Donaciones	(7.596)	(8.639)
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	(389.686)	(292.620)
Gastos bancarios y financieros	(189.379)	(155.519)
Gastos de recaudación y cobranzas	(1.453.838)	(1.364.646)
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	(688.513)	(697.837)
Honorarios de directores y síndicos	(33.642)	(61.696)
Honorarios de terceros	(891.027)	(1.422.541)
Seguros y seguridad	(504.867)	(577.839)
Útiles y papelería	(73.668)	(118.875)
Mantenimiento de equipos e inmuebles	(239.639)	(189.640)
Gastos de limpieza	(111.067)	(144.725)
Otros ingresos y egresos	(637.764)	(541.927)
Total	(5.399.107)	(6.121.926)

Nota: Cifras expresadas en valores homogéneos.

Anexo 2

Tabla N° 4

Comparación de costos

Concepto	Efectivo en sucursal	Transferencia	Empresa recaudadora
Sueldo del personal	\$ 6.748.159,80		
Salon comercial	\$ 114.089,82		
Limpieza	\$ 136.359,49		
Bienes de uso	\$ 294.210,26		
Energía Eléctrica	\$ 478.426,38		
Transporte de Caudales	\$ 13.084.542,00	-	-
Comisiones			\$ 14.538.380,00
Total	\$ 20.855.787,74	\$ -	\$ -

Fuente propia

Para efectuar una comparación de costos entre las alternativas que ofrece Naranja a sus clientes, se confeccionó la Tabla N°4, donde se puede observar tres metodologías como: cobro en efectivo por sucursal, cobro a través de transferencias y cobro a través de empresas recaudadoras. Se tomó información de los Estados Contables de Naranja del año 2019, tales como gastos de recaudación y cobranzas, alquileres, limpieza, servicios como luz, entre otros. Los mismos costos fueron prorrateados entre las oficinas centrales y lo que respecta a las sucursales, se identificó a las primeras con el 38% de superficie de trabajo y a las 202 sucursales con el 62% restante, es decir, que se utilizó el supuesto que los costos informados en el balance se consumieran por m2, lo que permitió de esta manera prorratear y asignar el costo adecuadamente.

En el grafico se observa como el cobro de efectivo a través de sucursal, demanda mayores insumos que las dos alternativas restantes. Suponiendo que las tres demandan costos operativos en las oficinas centrales, se observa la diferencia en términos monetarios a momento de cuantificar ciertos insumos que parecen pequeños, pero no lo son. Por ejemplo, transporte de caudales, se consideró el monto que cobra una empresa de transporte de caudales, el 15 por mil, sobre monto transportado, al considerar el monto de recaudación y cobranza por esa alícuota nos arriba a un costo adicional que se incrementa al manejo del dinero en efectivo.