

TRABAJO FINAL DE GRADO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN TARJETA NARANJA



Nombre y Apellido: Rodrigo Cortez
DNI: 37619366
Número de legajo: VADM19380
Fecha: 14/11/2021
Carrera: Lic. En Administración
Materia: Seminario Final de administración
Profesor Virtual: Sofia Rinero
El número de entrega del documento: Cuarta entrega

RESUMEN

En el presente trabajo, con la modalidad de reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tiene como objetivo principal brindar a Tarjeta Naranja la posibilidad de aumentar su rentabilidad anual mediante la incorporación de la herramienta llamada Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual tiene como función principal el control, medición, y gestión de estrategias, ya que permite el seguimiento y cumplimiento de cada objetivo planteado y los distintos planes de acción.

Para lograr lo anterior, fue necesario realizar diferentes análisis tanto internos como externos a fin de conocer la situación actual de la empresa e indagar las distintas falencias o debilidades y fortalezas de la organización, como así también, las amenazas y oportunidades que la misma enfrenta.

Teniendo en cuenta las falencias u oportunidades mencionadas anteriormente, se optó realizar un mapa estratégico donde se presentan los objetivos y sus relaciones causa-efecto de acuerdo a las distintas perspectivas financieras, de cliente, de procesos internos y formación y desarrollo, y al mismo tiempo asignando indicadores de control.

Posteriormente se plasma lo desarrollado en un CMI con el fin de poder visualizar de forma holística la estrategia y realizar un mejor control o comunicación.

Como conclusión se afirma que el cuadro de mando integral utilizado como sistema de control es una herramienta flexible, que le quedará a la empresa a lo largo de los años, es dinámica, pudiéndose adaptar a las diferentes situaciones o posibles cambios de estrategia y al mismo tiempo participativa, donde toda la organización podrá conocer y aprender de los objetivos planteados y con esto buscar el cumplimiento de los mismos.

Palabras claves:

- Cuadro de Mando Integral
- Mapa estratégico
- Gestión y medición
- Estrategia

ABSTRACT

In the present work, with the modality of case report of the Bachelor of Administration career at the Siglo 21 University, its main objective is

provide Tarjeta Naranja the possibility of increasing its annual profitability by incorporating the tool called Balanced Scorecard (CMI), which has as its main function the control, measurement, and management of strategies, since it allows the monitoring and compliance of each objective set and the different action plans.

To achieve the above, it was necessary to carry out different internal and external analyzes in order to know the current situation of the company and investigate the different shortcomings or weaknesses and strengths of the organization, as well as the threats and opportunities that it faces.

Taking into account the shortcomings or opportunities mentioned above, it was decided to make a strategic map where the objectives and their cause-effect relationships are presented according to the different financial, client, internal processes and training and development perspectives, and at the same time assigning control indicators.

Subsequently, what is developed is reflected in a BSC in order to be able to view the strategy in a holistic way and carry out better control or communication.

As a conclusion, it is stated that the balanced scorecard used as a control system is a flexible tool, which will remain with the company over the years, it is dynamic, being able to adapt to different situations or possible changes in strategy and to the same participatory time, where the entire organization will be able to know and learn from the objectives set and with this seek to fulfill them.

Keywords:

- Balanced Scorecard
- Strategic map
- Management and measurement
- Strategy

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
Introducción:	6
Capítulo I: Análisis de situación	9
Análisis Externo del sector de la organización:	9
PESTEL:	9
Análisis Micro del Sector:	12
5 fuerzas de Porter:	12
Análisis Interno de la organización:	16
Actividades Primarias:	16
Actividades de soporte:	17
Estrategia corporativa y comercial:	18
Análisis FODA:	20
Capítulo II: Marco Teórico:	22
Capítulo III: Diagnóstico y Discusión	26
Capitulo IV: Propuesta de aplicación.	28
Análisis de Visión, Misión y Valores:	28
Objetivos:	29
Objetivo General:	29
Objetivos específicos:	29
Cuadro de plan de acción	31
• Mapa Estratégico:	31
• Cuadro de Mando Integral:	33
Presupuesto:	37
Presupuesto final:	39
Diagrama de Gantt:	40
ROI: Retorno de Inversión	41
Flujo de caja:	42
Capitulo V: Conclusiones y Recomendaciones	43
Conclusiones:	43
BIBLIOGRAFIA	45
ANEXO I	47

ANEXO II: Situación económica (Cifras expresadas en miles de pesos)	49
ANEXO III: Gráfico de rentabilidad	50
ANEXO IV: Valor económico 2020 en millones de pesos	50
ANEXO V: FODA	51
ANEXO VII:	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

<i>Ilustración 1: Participación de Tarjetas de Crédito</i>	13
<i>Ilustración 2 Mapa Estratégico</i>	32
<i>Ilustración 3 CMI: Fuente elaboración propia</i>	36
<i>Ilustración 4 Cuadro de recursos</i>	38
<i>Ilustración 5 Valor económico 2020</i>	50
<i>Ilustración 6 Estado de situación financiera (Naranja X, 2021)</i>	51

ÍNDICE DE TABLAS:

<i>Tabla 1 Presupuesto Fuente: Elaboración propia</i>	39
<i>Tabla 2 Diagrama de Gantt, Elaboración propia</i>	40
<i>Tabla 3 Cash flow, elaboración propia</i>	42
<i>Tabla 4 Grafico de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia</i>	50
<i>Tabla 5 FODA,</i>	51
<i>Tabla 6 Premisas, elaboracion propia</i>	52
<i>Tabla 7 Indice REM, elaboracion propia</i>	52

Introducción:

En el presente Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración tomando como elección el Reporte de Caso, se analizará a la organización Tarjeta Naranja S.A, con el fin de mejorar su rentabilidad anual a través del desarrollo de un CMI.

Empresa nacida en la provincia de Córdoba y actualmente con más de 200 sucursales distribuidas en todo el país brindando servicios financieros tanto a individuos como a comercios.

Su historia comienza en el año 1969 donde dos hermanos abren una casa de ropa deportiva y comienzan las primeras cuentas corrientes. En el año 1985 nace Tarjeta Naranja y se despliega a diferentes comercios que lo incorporan como medio de pago. En el día de hoy cuentan con 8.559.157 de tarjetas emitidas siendo, en el año 2019, la mayor entidad emisora de tarjetas de crédito de la República Argentina.

Luego de la crisis del año 2002 la situación financiera en la Argentina fue creciendo año tras año, logrando la confianza y la activación de los sistemas financieros. En los últimos años si bien la actividad global fue incrementándose en el mercado interno fue lo contrario debido a altas tasas de inflación, desconfianza en los consumidores y en la baja rentabilidad de las instituciones financieras y en el sector.

La organización cuenta con 154 sucursales, 22 MUN (Mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands y 2 locales para operaciones virtuales (Naranja, 2019).

Como lo indica su sitio Web a pesar de diferentes crisis y cambiando su rubro Tarjeta Naranja pudo reinventarse y transformarse en una plataforma masiva de acceso a bienes y servicios. Investigando y escuchando pudieron aprender sobre las motivaciones de las personas al usar el dinero: Buscar resolver sus desafíos del día a día, crecer y lograr lo que se proponen y disfrutar momentos conectando con todas las cosas que le gustan (Naranja X, 2021).

En Naranja X como se llama ahora la empresa, trabajan 3104 personas de los cuales 59% son mujeres y el restante 41% varones. Del total de los empleados el 99.8% tiene contrato permanente. (Naranja X, 2021)

A lo largo de los años la empresa ha ido creciendo y creando un ecosistema de nuevos productos, podemos ver como aparte de los 9 millones de tarjetas de crédito y débito emitidas también tienen Naranja X, App que tiene una cuenta en pesos y tarjeta

prepaga donde su fuerte es el Npos un lector de tarjetas para los pequeños comerciantes, Tienda naranja donde venden productos vía Online, seguros y asistencias, préstamos y productos editoriales con más de 400000 suscriptores.

Teniendo en cuenta la historia, su situación actual y lo que arrojó su análisis interno y externo se pudieron detectar algunas falencias internas y algunas demoras en despliegues de productos teniendo en cuenta la competencia y los comentarios de sus clientes.

En paralelo no se detectó una herramienta de control y gestión integral que consolide la estrategia corporativa de la empresa, el éxito de la misma y pueda comunicar a todos los involucrados el aporte que realiza.

Tomando la línea teórica de Robert S. Kaplan (The Balanced Scorecard, 2da Edición, 1996) “hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos”.

Por lo que el camino óptimo a seguir es el desarrollo e implementación de un Cuadro de mando integral, que a través de un mapa estratégico pueda demostrar las distintas relaciones causa efecto que desenvuelven en la organización. Además, la herramienta permite ser adaptada a cambios, por lo que, si se desarrollan o incluyen nuevos productos o canales de venta, los mismos pueden ser visualizados en el mismo lugar. El uso e implementación de un CMI. que trabaje alineado a la estrategia corporativa de la empresa, puede mejorar la rentabilidad y cumplir el objetivo general, mediante la conexión de 4 perspectivas. De esta forma, podemos mejorar el aprendizaje y crecimiento de los empleados para que en consecuencia se generen mejores procesos internos, los cuales si son percibidos por los clientes mejoran la fidelización de los mismos y en algunos casos permitir la apertura a nuevos segmentos, como resultado final, los clientes fidelizados y los nuevos clientes se traducen en nuevos y más ingresos. Si los nuevos ingresos son acompañados por mejoras en los rendimientos de activos y la reducción de costos procesos, se puede lograr una maximización de la rentabilidad neta.

En síntesis, Tarjeta Naranja con un CMI puede mejorar su clima interno, la relación y percepción de la marca con sus clientes, incorporar nuevos productos que tiene la competencia y al mismo tiempo gestionar y controlar todo en un mismo lugar mediante indicadores. De esta forma se tiene una visión holística o integral del funcionamiento y metas que tiene la Organización.

La estrategia utilizada por la empresa es la de diferenciación del producto donde nos indica que es la capacidad de una organización para ofrecer productos o servicios percibidos por sus clientes como superiores y únicos con respecto a los productos o servicios de sus competidores. (Charles T. Horngren, 2007, Estrategia, cuadro de mando y análisis estratégico de la rentabilidad, Contabilidad de Costos un enfoque gerencial, 12° ed, pp 456)

Se puede decir que Tarjeta Naranja utiliza una estrategia en base a diferenciación de producto con énfasis en Recursos Humanos, atención al cliente y productos ofrecidos.

Para citar algunos ejemplos de uso de CMI en empresas de sistemas financieros podemos ver las siguientes empresas:

Wells Fargo, el líder de la industria en banca electrónica, implementó un Cuadro de Mando Integral en su grupo de servicios financieros en línea (OFS) para rastrear y medir el desempeño. Wells Fargo Online Financial Services (OFS) desarrolla y respalda servicios que permiten a los clientes bancarios actuales y futuros realizar transacciones a través de Internet. OFS implementó el Cuadro de Mando Integral para medir el éxito en su nuevo negocio en línea y asegurarse de que los resultados que estaban obteniendo tuvieran sentido estratégico; priorizar estratégicamente una serie de nuevas iniciativas; para hacer la transición de un experimento de I + D a un brazo de prestación de servicios serio de Wells Fargo.

Este estudio de caso describe la implementación del cuadro de mando OFS que tuvo lugar entre 1997 y 1998. Durante ese período, lograron los siguientes resultados:

- El costo promedio por cliente se redujo en un 22%
- OFS obtuvo 250.000 clientes en línea adicionales
- El tiempo de inactividad del sitio web bancario de la OFS disminuyó un 71%

(Wells Fargo Online Financial Services, 2021)

Podemos citar otro ejemplo que es el de Canada Trust donde podemos ver los beneficios que ha causado la utilización de la herramienta.

La mayor ventaja del enfoque de Balance Scorecard para TD Canada Trust (C): traducir el modelo de servicio a operaciones de servicio es que brinda a los altos ejecutivos y líderes un marco que pueden usar para desarrollar una estrategia holística en lugar de optimizar solo una parte del negocio. El cuadro de mando integral permite a los gerentes observar el negocio desde cuatro perspectivas diferentes.

En segundo lugar, es más probable que las personas que se encuentran más abajo en la organización sean evaluadas por métricas no financieras, por lo que el enfoque de

Balance Scorecard proporciona un buen marco para no solo incluir sus esfuerzos en la estrategia general, sino también para comunicarles cómo sus esfuerzos están contribuyendo a la estrategia y éxito de Td Translates, (Embapro 2021).

Capítulo I: Análisis de situación

En el siguiente capítulo se indaga a los factores internos y externos que afectan al entorno y a la empresa, a fin de conocer su estado actual o posicionamiento en el mercado. Para lograr el objetivo anterior se conseguirá a través de las siguientes Herramientas: Pestel, 5 fuerzas de Porter, Cadena de Valor, Análisis FODA y análisis de la estrategia corporativa y comercial.

En primer lugar, se desarrollará un análisis externo que ayude a detectar, con la herramienta PESTEL, como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico y legales influyen en la empresa y el sector.

Análisis Externo del sector de la organización:

PESTEL:

Sector Político:

En la Argentina el cambio de gobierno o elecciones de los mismos causa un gran impacto en toda la sociedad. Desde el año 2019 con la elección del presidente Alberto Fernández y el suceso extraordinario como lo es la pandemia mundial del COVID-19 ha habido un gran impacto tanto socialmente como económicamente.

Teniendo una de las cuarentenas más estrictas del mundo la situación económica en la argentina, ya frágil, se empeoró, cosa que explicaré más adelante.

A través de diferentes acciones y/o planes estratégicos el gobierno actual ha intentado luchar contra la enorme inflación que hay mes a mes, teniendo en cuenta que este año, 2021, habrá elecciones de diputados y senadores y esto influirá en las decisiones de las personas en cuanto a lo económico y social.

Teniendo en cuenta que estamos en un año electoral, cualquiera sea el resultado, la incertidumbre creada va a afectar grandemente al sector financiero. Algunos ejemplos de estos son el aumento del dólar, la caída del riesgo país, caída de acciones argentinas, entre otras.

Podemos ver que cualquier decisión tomada o diferentes sucesos políticos afectan al 100% en el pensamiento o economía de las personas. Al crearse incertidumbre la gente

guarda el dinero, no ahorra, o invierte en mercados negros haciendo que se creen índices negativos en la economía del país.

Sector Económico:

“Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un producto interno bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 millones” (Banco Mundial, 2021).

A pesar de esto, la economía fue cayendo por tercer año consecutivo y se espera que el 2021 termine de la misma manera. El impacto del Covid ha sido significativo para el país. Durante el año 2020 ha caído el PBI un 9.9%, la mayor desde el año 2002 donde hubo una gran crisis.

La inflación anual, si bien se ha desacelerado en los últimos 3 años, no ha bajado del 40%. Debido a esto, se han adoptado diferentes medidas para enfrentar la crisis sanitaria y económica como pueden ser el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), pago del 50% de los sueldos a cargo del estado, la actualización del seguro de desempleo, un subsidio del costo financiero de los créditos destinados a trabajadores independientes y el ingreso Familiar de Emergencia (IFE). (Ministerio de Desarrollo Social de la nación, 2021)

El poder de inversión en plazos fijos para la sociedad en general es muy bajo. Con porcentajes anuales de rentabilidad del 37% anual y teniendo una inflación mayor al 40% la gente decide no invertir en este medio. Hoy en día con el avance en la tecnología fue creciendo y las diversas formas de invertir el dinero fueron de la mano, con la creación del bitcoin o aplicaciones donde se puede invertir en dólares fuera del país los sistemas financieros fueron perdiendo mes a mes ingreso de divisas.

Sector Social:

Teniendo en cuenta datos del INDEC la población estimada de la Argentina es de 45.808.747 habitantes teniendo una tasa de desocupación del 10.2% en el primer trimestre del año 2021 mejorando con respecto al año anterior donde se había llegado a un 10.4% en el primer trimestre y un 13.1% en el segundo. (INDEC, 2021)

A nivel Social la situación es crítica y para nada feliz. El porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó al 31.6% donde residen el 42% de las personas de todo el país. Dentro de este conjunto está el 7.8% de hogares por debajo de la línea de Indigencia, que incluyen al 10.5% de la población. (INDEC, 2021)

Analizando estos números se ve el gran desgaste que causó la pandemia y acompañado de malas gestiones y pésimas decisiones a lo largo de los años. A pesar de

estos contextos inflacionarios y de grandes incertidumbres económicas el consumo no ha disminuido como se creía. Los planes de cuotas que el gobierno ha puesto para aumentar el consumo de la población y la pandemia donde la gente aprovechó para arreglar su casa, adquirir un nuevo auto o nuevos electrodomésticos, ha ayudado a que la gente se anime a gastar dinero.

Factores Tecnológicos:

Al pasar los años el aumento y crecimiento en la tecnología es algo que no se puede medir. La pandemia no ha sido todo malo si no que ha ayudado a que el E-Commerce haya crecido a pasos agigantados. La sociedad se ha animado a utilizar más las aplicaciones para pedir comida o cualquier otro objeto utilizando la modalidad puerta en puerta.

Hoy en día cualquier empresa está obligada a actualizarse e invertir en la mejor tecnología para poder ser competitivos con el sector donde se ubica.

A partir de la Pandemia y la obligación de las personas a trabajar en sus hogares el teletrabajo en la Argentina creció abismalmente. Según nota leída en “El cronista” En la región, entre el 20 y 30% de los asalariados estuvieron teletrabajando durante la pandemia. Antes la cifra era inferior al 3 por ciento. La Argentina fue el país con el nivel más alto de la región, con un 30% que es comparable con el promedio de los países ricos, (El Cronista, 2021).

Ecológicos:

Cada vez más organizaciones certifican las normas de calidad correspondientes en el sector donde se encuentran, promoviendo normas y políticas orientadas a la protección del medio ambiente.

La pandemia del Covid resultó un llamado de atención sobre muchos aspectos y expuso la importancia de asumir acciones de sustentabilidad a corto, mediano y largo plazo (Sanofi, 2021). En materia medioambiental en todos los aspectos se está generando una mayor conciencia acerca del consumo de los recursos naturales y la importancia de su cuidado.

En la Argentina se han establecido objetivos de Desarrollo Sostenible buscando erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda 2030. Las personas viven en su propia piel las consecuencias del cambio climático. Estos incluyen cambios en los patrones climáticos, el aumento del nivel del mar y los fenómenos meteorológicos más extremos. (Agenda 2030)

Las emisiones de gases de efecto invernadero causadas por las actividades humanas hacen que esta amenaza aumente. De hecho, las emisiones nunca habían sido tan altas. Si no actuamos, la temperatura media de la superficie del mundo podría aumentar unos 3 grados centígrados este siglo y en algunas zonas del planeta podría ser todavía peor. Las personas más pobres y vulnerables serán las más perjudicadas. (Agenda 2030, Argentina Gob (2021).

Dimensión Legal:

A través de diferentes leyes, el estado nacional ha intentado incentivar a que el mercado esté en movimiento. Un buen ejemplo es el “Ahora 12” siendo un plan que te permite comprar productos nacionales en 3, 6, 12, 18, 24 o 30 cuotas sin interés con tu tarjeta de crédito, Argentina Gob (2021).

Se han establecido otras leyes llamadas “Emergencia Sanitaria” abarcando los diferentes sectores de la sociedad como por ejemplo alquileres, industria, mercados, sociedades de bajo recursos y créditos a tasa “0”. Esto es debido a la crisis por la pandemia mundial, dando una ayuda tanto a las personas que más lo necesitan como a las empresas para poder preservar el trabajo.

A partir de hoy y a través de La ley 25.065 de tarjetas de crédito fijó un plazo máximo de tres días hábiles y, por un acuerdo con el regulador, los bancos habían acordado hacerlo en el plazo de dos días hábiles. Ahora, ese plazo se redujo a un día, lo que permitirá a los comercios disponer en su cuenta bancaria de los fondos por ventas con tarjeta de débito a las pocas horas de concretarse. El Banco Central aseguró que se trata de una medida que avanza en la normalización del sistema de pagos con fuerte incentivo al uso de medios electrónicos.

“Los micro y pequeños comercios también se vieron beneficiados por la reducción a ocho días hábiles para la acreditación de las ventas con tarjeta de crédito, que dispuso el BCRA”, aseguró el organismo, Infobae (2021).

Análisis Micro del Sector:

Por siguiente y complementando este análisis, realizaré un diagnóstico completo analizando la situación del sector financiero por dentro a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter investigando y estudiando el poder de negociación con sus clientes y proveedores, su grado de competitividad, sus productos sustitutos y los competidores del sector.

5 fuerzas de Porter:

*Rivalidad entre las empresas competidoras del sector:

Según el Banco Central, la financiación a través de tarjetas de crédito alcanzó en 2019 los \$538.941 millones, un crecimiento del 42% respecto del año anterior.

Tres bancos concentran durante el 2019 el 45,7% de las operaciones financiadas con tarjeta de crédito en el mercado local, un mercado que mantuvo su demanda superior a la inflación a lo largo de la década, Forbes (2021).

PARTICIPACION BANCOS

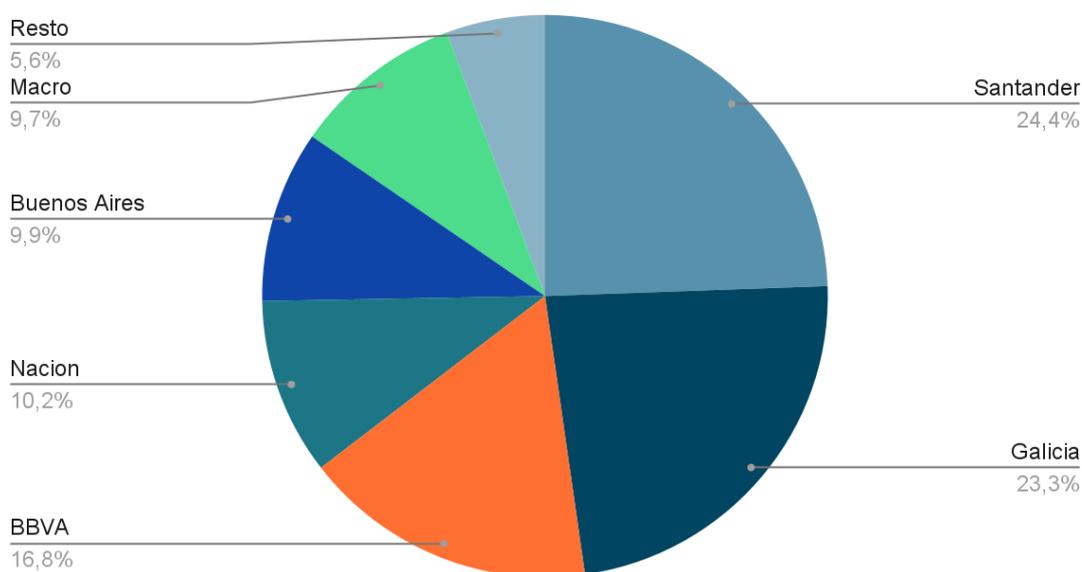


Ilustración 1: Participación de Tarjetas de Crédito

Elaboración propia, fuente: Forbes Argentina

*Ingreso de nuevos competidores:

El ingreso al mercado financiero no es fácil para las nuevas entidades, ya que se encontrarán con varios obstáculos.

Un gran riesgo es el del capital, se hace necesario un alto nivel de dinero disponible para poder entrar en el mercado y ofrecer financiamiento, y teniéndolo sigue siendo un gran riesgo generado por la actividad, creando una gran ventaja para las empresas que operan actualmente.

Otra gran barrera es la posición que ocupan las actuales organizaciones financieras, teniendo como ejemplo los bancos de la ilustración 1 donde vemos que sólo

6 entidades ocupan más del 90% de todas las transacciones realizadas con tarjetas de crédito en la Argentina.

La confianza de los consumidores hacia una entidad financiera es tan importante como el capital necesario para ingresar. Esto puede ser una gran barrera para los que quieran posicionarse en un mercado altamente dominado por alguna y/o varias tarjetas.

Podemos ver que la tasa de incidencia de nuevos competidores es baja debido a los diferentes obstáculos que el mercado presenta.

*** Poder de negociación de los clientes:**

En este punto podemos ver los dos tipos de clientes que tienen los sistemas financieros, los primeros son aquellas personas que son tenedoras de Tarjetas de crédito que utilizan con el fin de financiarse en alguna compra. El segundo tipo de cliente son los comercios asociados donde buscan los servicios financieros con el fin de poder brindar sus productos en cuotas y poder llegar a más consumidores.

Al analizar el primer caso, los clientes tenedores de Tarjeta no tienen la suficiente fuerza con relación a la ganancia que le brindan a cada organización. Por lo cual las personas necesitan de estos servicios.

En el caso de los comercios, estos necesitan de los sistemas financieros con el fin de poder brindar financiamiento a los productos de mayor costo o en épocas de crisis como la que vivimos actualmente la gente suele pensar en 12 o 18 cuotas como una inversión a futuro. Otro motivo es las bajas posibilidades de brindar financiamiento propio, esto lleva a que haya una gran demanda de comercios en búsqueda de poder dar financiamiento.

Podemos ver que el poder de negociación de los clientes tanto B2B (Business to Business) y B2C (Business to Consumer) es bajo. En el primer caso ante la necesidad de los comerciantes poder vender algún producto de alto costo o varios productos de una sola vez necesitan de un ente financiero que los apoye y en el segundo caso al necesitar las personas tener ese dinero “ficticio” y poder realizar una compra y pagarla en varias veces deciden elegir una empresa financiera a veces por comodidad y otras por prestaciones.

*** Poder de negociación con los proveedores:**

Al ver el análisis del gráfico 1 queda en evidencia que el mercado lo manejan pocas empresas y queda concentrado todas las ventas en ellas. Esto representa que no es una gran amenaza para el sector ya que estas pocas empresas manejan la relación.

Así mismo estas pueden ser reemplazadas fácilmente por otras prestadoras lo que causa una gran desventaja para ellas.

En las entidades financieras existen dos tipos de proveedores, unos son los de producción que ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía y los otros son proveedores de soporte necesarios para la operatoria de la empresa.

En las entidades financieras existen también los PSP (Proveedores de servicios de pago) Los Proveedores de Servicios de Pago son los intermediarios entre el comercio y los bancos. Es decir, no son entidades financieras, si no son empresas que proporcionan la tecnología que se necesita para realizar un movimiento del dinero de la cuenta bancaria de la persona que compra hasta la cuenta del que recibe el pago, en este caso el comercio online. Es decir, su función principal es procesar el pago de forma online, Rankia (2021)

Ejemplos de estos son Visa, MasterCard, American Express entre las más utilizadas en Argentina. En estos casos el poder de negociación es bajo debido a que las entidades financieras eligen a su proveedor en base a las diferentes prestaciones que presta cada uno.

*Productos sustitutos:

Para terminar con el análisis es importante hablar sobre aquellos productos que pueden sustituir al mercado de las tarjetas financieras.

Hoy en día con el avance de la tecnología se conocen cada vez más distintas plataformas o aplicaciones que proveen financiación con un interés parecido al de cualquier gran empresa financiera.

El punto positivo hacia las tarjetas de crédito de grandes empresas es el poder ofrecer distintos servicios como el ser dinero en efectivo, préstamos y la confianza de respaldo hacia una entidad física.

Podemos ver que, al haber tantas barreras y un mercado claramente marcado, el ingreso de nuevos productos que puedan sustituir a estos es muy difícil sin tener un gran respaldo económico.

Citando la nota de Xacata podemos ver como en China y en el resto del mundo se está dejando obsoleta la tarjeta de crédito. Mientras que estamos acostumbrados a que los pagos móviles consisten en tener una copia virtual de la tarjeta física en nuestro smartphone, en el país asiático van más allá con pagos mediante códigos QR, un sistema que ha cambiado por completo las transacciones comerciales en supermercados, gasolineras, taxis y cualquier tipo de establecimiento. Incluso para pagar facturas. Cada usuario tiene un QR único, también los comercios, y comunicándose entre ellos es como

se completan los pagos. Bancos y proveedores de tarjetas de débito y crédito quedan fuera de una ecuación que se prevé al alza y sin visos de que sea de ninguna moda, Xacata (2021).

Análisis Interno de la organización:

Por último, se verá a la organización por dentro y analizaré a través de la herramienta Cadena de Valor de Porter (Porter, 1986) las actividades que generan valor agregado a las personas.

Actividades Primarias:

- Logística Interna:

Al ser Tarjeta Naranja una empresa de servicios, el movimiento y captación de datos es de suma importancia. A través de las sucursales distribuidas en todo el país, oficinas propias, grupos de trabajos y con ayuda de un buen software, el almacenamiento y distribución de los datos de los clientes hace que se pueda trabajar de forma más eficiente logrando facilidad en la manipulación de los mismos.

El manejo de los proveedores es algo que la empresa le da valor e importancia crítica. A través de una política para la búsqueda, selección y evaluación de los proveedores a través de una plataforma de registro y clasificación se aseguran que al cliente le lleguen todos los servicios y funcionamientos de estos de tal forma que cumpla con todas sus expectativas.

- Operaciones:

Cada departamento o unidad de negocio trabaja a través de procedimientos haciendo que las operaciones sean más fáciles para los clientes y para los trabajadores. Tarjeta Naranja cuenta con sucursales del futuro para realizar operaciones virtuales, permitiendo que los clientes interactúen con la comunidad por diferentes medios.

A través de sus locales físicos la atención es personalizada y actualmente cumpliendo con los protocolos de seguridad establecidos por el estado con el fin de cuidar a cada persona del COVID.

- Logística Externa:

Con la ayuda de la tecnología y al contar con la posibilidad de tener servicios online, los productos o servicios que solicita el cliente son fácilmente llegados u obtenidos por él.

En el caso de las tarjetas de crédito se ofrece a través de un correo tercerizado la llegada del plástico al hogar de cada cliente. Para los demás servicios se ofrecen distintos métodos para la obtención de los mismos, como por ejemplo la tienda Naranja donde uno

puede realizar una compra vía Online y solo esperar a que llegue la mercadería. Otro servicio es el de “chat online” donde el cliente puede comunicarse con un representante de Tarjeta Naranja y evacuar cualquier duda o realizar una compra de un servicio.

- Marketing y ventas:

En esta área se emplearon herramientas de cross-selling, estrategias de ventas para estimular a los clientes de una empresa a adquirir productos y servicios que esta ofrece.

Esto permitió aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

En el año 2019 se llega a constituir un ecosistema de productos y servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, nuevos modelos de atención al cliente y la inauguración de Naranja X, dando un brinco al futuro de nuevos negocios digitales (Naranja, 2019)

- Servicios:

La estrategia de la organización es la satisfacción de los clientes, poniéndolos en el centro de las decisiones y que su experiencia con la marca sea excelente. A través de la frase “calidez con calidez” muestran la relación de la empresa con sus clientes.

A través de la creación de células de trabajo, se forman equipos de creadores de experiencia, haciendo que la interacción de los clientes con las plataformas sea simple, satisfactoria y genere la mejor experiencia con la marca. (Naranja, 2021)

Actividades de soporte:

- Infraestructura de la organización:

Con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands y 2 locales virtuales distribuidos en todas las provincias de la Argentina, brinda distintos servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y llegar a pequeñas localidades de entre 20 y 50 mil habitantes con los mismos servicios que grandes sucursales.

Dentro de la organización se ha repensado la forma de organizarse y avanzar con la creación de Tribus y Centros de Excelencia (CoEs) que buscan renovar las prácticas de trabajo. Los primeros son equipos interdisciplinarios, squads o células, formados por colaboradores de diferentes áreas que tienen una misión y objetivos en común. Los segundos grupos son equipos de colaboradores que su objetivo es velar por el desarrollo e implementación en toda la empresa de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad.

- Recursos Humanos:

La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Contando con distintos perfiles, profesionales y edades, y diferentes modos de pensar añaden valor al trabajo. (Naranja X, 2021)

Con una estrategia de búsqueda de excelencia buscan personas que puedan sumar y alcanzar a la cultura como premisa. La compañía da prioridad al crecimiento personal y profesional a través de diferentes estrategias de motivación, logrando en el año 2019 el 2do puesto del ranking internacional Great Place ToWork (GPTW, 2019).

También se realizan encuestas internas con el fin de gestionar el clima y contar con la información necesaria para crear acciones que fomenten el bienestar de cada equipo (Naranja, 2019).

- Desarrollo de la tecnología:

Uno de los puntos más importantes para cualquier empresa de servicios en los últimos tiempos, en el caso de Tarjeta Naranja la tecnología le ha permitido interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, como por ejemplo con sus sucursales del futuro.

El objetivo siempre es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios, continuando con los proyectos de Evolución digital apuestan a un crecimiento de su portafolio de productos y servicios basados en la tecnología, a la mejora de la experiencia del cliente y la eficiencia en los costos. (Naranja, 2019)

Con la modernización de las sucursales hacia sucursales del futuro logran una personalización de la atención del cliente pudiendo agilizar trámites y mejorando la experiencia de cualquier cliente.

En el año 2019 se desarrolla Naranja X, una compañía de tecnología que crea una aplicación que permite enviar o recibir dinero, recargar celulares, comprar y vender divisas, entre otras funciones.

- Compras:

Desde Naranja seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado. Cuentan con un área de compras que procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas que ofrezcan este tipo de productos.

Estrategia corporativa y comercial:

Para conocer por dentro a la organización veremos a continuación su forma de pensar a futuro, su forma de trabajo y sus valores institucionales.

Misión corporativa: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019).

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” (Naranja, 2019).

Propósito. “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019).

Valores: toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos.).

Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva” (Naranja, 2019).

Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” (Naranja, 2019).

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” (Naranja, 2019).

Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2019).

Análisis FODA:

A través del siguiente análisis podremos identificar el posicionamiento de la empresa, pudiendo ver sus fortalezas, debilidades en el ámbito interno y oportunidades y amenazas en el externo.

Fortalezas:

Como fortalezas dentro de la organización podemos ver un amplio liderazgo en el mercado de las finanzas, con más de 9 millones de tarjetas emitidas y superándose año tras año.

El clima laboral es un punto fuerte cuando se habla de Tarjeta Naranja, es famosa por tener excelentes rankings en los mejores lugares para trabajar, saliendo 2° en el año 2019 en empresas de más de 1000 empleados.

La alianza estratégica con el banco Galicia en el año 1995 ha ayudado a crecer a la compañía a pasos agigantados, teniendo una expansión en todas las regiones del país y pudiendo ampliar la oferta de planes y beneficios para los titulares.

Acompañando a las alianzas podemos ver la unificación de Naranja con Tarjeta Nevada producto de la fusión con Tarjetas Cuyanas S.A. donde se logró un aumento del 7% de las transacciones anuales.

La empresa cuenta con oportunidades de desarrollo donde se impulsan experiencias significativas fomentando el talento. Se cuenta con un excelente plan de capacitaciones y formaciones continuas, planes de desarrollo, mentores entre pares, entre otras acciones.

Debilidades:

A través de la entrevista (Anexo I) realizada a un colaborador del área de sistemas de Tarjeta Naranja me encontré con que gran parte del sector está tercerizada, por lo cual veo como una gran debilidad al encontrar falencias en rotación de personal, capacitación o exceso de trabajo en altos mandos.

Esto lleva a que la competencia de sueldos con empresas del exterior no sea competitiva y empleados con experiencia decidan irse a otras organizaciones donde les pagan hasta el doble debido a que pagan en dólares.

Como lo indica su informe de rentabilidad en el año 2020 se crea una medición interna de clima laboral arrojando una participación del 90% de los empleados y un resultado de positividad del 82%. Teniendo en cuenta que el año anterior salieron 2dos en la prestigiosa encuesta GPTW y tomándolo como referencia notamos que hubo una baja en el índice de positividad.

De los feedbacks de clientes que logra recopilar el equipo correspondiente dentro de la organización se puede notar donde los diferentes comentarios se contradicen como por ejemplo positivo: “Tienen buenas cuotas/financiación”, negativo: “No tienen buen sistema de financiación”. Teniendo estas contradicciones no podemos sacar conclusiones de donde mejorar o que hay que cambiar para satisfacer las necesidades de los clientes.

Si podemos rescatar comentarios como que el mantenimiento es caro pudiendo analizar los costos de mantenimientos de la competencia.

Oportunidades:

Podemos ver como una gran oportunidad la billetera virtual, donde recién en el último año se ha desarrollado y no cuenta con todos los servicios que tiene su competencia.

Dentro del área financiero virtual se ve una oportunidad en apostar al mercado online, pudiendo ofrecer mayor cantidad de productos y servicios con su propia financiación.

Las plataformas online hoy en día están en el auge de su crecimiento por lo cual es donde se debe apostar e invertir en el mayor desarrollo posible.

Amenazas:

Dentro del ámbito externo se puede ver como gran amenaza la entrada de fuertes competidores como mercado pago y sus servicios de financiamiento, siendo pioneros en las billeteras virtuales y pagos con QR pudieron posicionarse y tomar el liderazgo en este mercado.

Con la crisis del covid y decisiones del gobierno esto ha causado en algunos casos demoras en los pagos, menores índices de transacciones o desconfianza en las personas a la hora de invertir.

Capítulo II: Marco Teórico:

Dentro de este capítulo se detallarán los libros y autores que se tomarán como referencia, teniendo en cuenta el marco conceptual en temas o conceptos relacionados a: estrategia, mapa estratégico, objetivos e indicadores, relaciones causa-efecto y la herramienta CMI.

Los libros que utilizaré a lo largo de este trabajo serán los siguientes: “Contabilidad de costos, un enfoque gerencial” de Charles T. Horngren, Srikant M. Datar y George Foster. “The Balanced Scorecard” de Robert S. Kaplan y David P. Norton, y como último “Administración Estratégica” de Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.

Como indican Kaplan y Norton en su libro mapas estratégicos publicado en el año 2004, la estrategia describe de qué forma una organización tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (Kaplan, R y Norton, D, 2004).

La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren más valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. (Kaplan, R y Norton, D, 2004).

Las organizaciones necesitan de estrategias en las cuales puedan diferenciarse y diseñar nuevos caminos o mecanismos adaptándose a las condiciones cambiantes. Para esto se utilizan estrategias tanto generales como específicas.

Para Hill y Jones (2011) las estrategias de funciones son aquellas dirigidas a mejorar la eficiencia de las operaciones de una compañía, por tanto, mientras más eficiente es una compañía, menos insumos requiere para elaborar un producto y con ello su estructura de costos es menor.

A continuación, hablaré de la herramienta Cuadro Mando Integral creada por el profesor Kaplan cuestionando la perspectiva tradicional de la contabilidad de gestión y proponiendo, a través de sus artículos, no solo incorporar una perspectiva menos contable

y más estratégica sino también por prestar más atención a las prácticas de las empresas más innovadoras.

Cuadro de Mando Integral:

Haciendo referencia a la nota de Noel Montaña (2013) en el blog de Ambit, un cuadro de mando integral CMI (*Balanced Scorecard*) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general. El cuadro de mando ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de estocaje, y demás áreas de la empresa) que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos. (Ambit, 2013).

El cuadro de mando ofrece información sobre la situación de la empresa y sus objetivos, y se desarrolla teniendo en cuenta 4 perspectivas que están interrelacionadas entre sí:

- Financiera. A través de los indicadores financieros las empresas podrán maximizar su valor y crecimiento, por ejemplo, pueden aumentar ventas o reducir el coste de algunos procesos para ser más productivos. Estos valores pueden medirse desde el cuadro de mando y ver si las estrategias para conseguir mejorarlos están funcionando de forma adecuada.
- Cliente. En el cuadro de mando deben recogerse métricas que midan el grado de relación con los clientes. Algunos de estos indicadores son la retención de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes.
- Procesos internos. Los procesos internos en una empresa agregan valor a sus productos y servicios, siendo, además, fundamentales para cualquier estrategia de reducción de costos. Dentro de los distintos tipos de procesos de una empresa se encuentran las acciones que se realizan en el día a día, los procesos de gestión y relación con los clientes, procesos de creación e innovación y procesos sociales.
- Formación y desarrollo. Bajo esta perspectiva, el cuadro de mando debe aportar información sobre los intangibles de la empresa como son el capital humano (habilidades, capacidades y competencias), el informativo y de comunicación (redes e infraestructura informática y de la comunicación) y el organizacional (capacidad y organización de la empresa para realizar los distintos procesos) (Ambit 2021).

Citando a Kaplan y Norton (1996), se puede afirmar que un Cuadro de Mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia

de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes.

La herramienta nombrada anteriormente, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. (Kaplan, R y Norton, D, 1996).

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Identifica y hace explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de estos. (Kaplan, R y Norton, D, 1996).

A continuación, veremos los indicadores que Kaplan y Norton plasman en su libro:

1. Indicador financiero. Plasma el objetivo económico de la compañía. Es decir, con él se mide cómo sacar el máximo partido a las inversiones realizadas por parte de la empresa. También se controla la capacidad de generar valor que tiene el negocio y permite sacar conclusiones para maximizar los beneficios y minimizar los costes. (Kaplan, R y Norton, D, 1996).

2. Indicador de clientes. Este KPI responde a la siguiente pregunta: para alcanzar nuestros objetivos, ¿cómo deberíamos ser vistos por los clientes? En un negocio es esencial contar con la satisfacción del cliente, por ello este dato se centra en el posicionamiento que tiene la compañía frente a su competencia y en la percepción que posee el consumidor de la marca. (Kaplan, R y Norton, D, 1996).

3. Indicador de procesos internos de negocio. Para lograr los objetivos de negocio es importante mantener la capacidad de progreso y cambio, por lo tanto, es importante focalizar los esfuerzos también en las personas y la tecnología. Este indicador incide en la importancia que tiene el aprendizaje y la formación en las empresas para no quedarse estancados, sino poder evolucionar y perfeccionar los distintos servicios de la compañía. (Kaplan, R y Norton, D, 1996).

4. Indicador de aprendizaje y crecimiento. Estas métricas facilitan información en relación al grado de desarrollo de las distintas áreas de negocio. Se trata de indicadores que se centran en analizar los procesos de productividad, innovación y calidad dentro de la empresa y la repercusión que estos tienen sobre la parte comercial y financiera. (Kaplan, R y Norton, D, 1996)

El primer paso para la construcción de un cuadro de mando integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudarán: A guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando, obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y clarificar la estructura para los procesos de implementación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial. (Kaplan, R y Norton, D, 1996)

Capítulo III: Diagnóstico y Discusión

En base a la indagación realizada en el contexto externo e interno de la organización bajo análisis, y la guía teórica expuesta en el marco teórico propuesto a lo largo del trabajo, se puede concluir que Tarjeta Naranja busca lograr cumplir sus objetivos a través de una estrategia de diferenciación de producto la cual está basada en la excelencia de sus RRHH, en brindar una excelente atención y ofrecer diferentes productos. Una gran ventaja competitiva que ha logrado Tarjeta Naranja, es el liderazgo en el mercado financiero de tarjetas emitidas y en paralelo, las diferentes alianzas comerciales que les permitieron crecer en lo financiero y además, incluir en sus procesos internos diferentes tecnologías, evolucionando cada año y cambiando su estructura corporativa a las necesidades del entorno y la demanda.

Teniendo en cuenta que en la actualidad la empresa busca diferenciarse de sus competidores, a través de sus recursos humanos y la percepción de sus clientes, se puede afirmar, que en el último año se han bajado algunos índices en comparación a los reconocimientos de años anteriores en la encuesta GPTW (Great Place to Work), destacando el decrecimiento del clima laboral y eligieron no formar parte de la misma y crear su propia forma de medición y exposición de resultados. Por otro lado, se pueden observar quejas o reclamos de los clientes y demandas que no están resueltas o satisfechas.

Otro punto importante que se debe destacar, es la diferencia que tiene Tarjeta Naranja en comparación con sus competidores al momento de sacar nuevos productos al mercado, ya que esto denota una carencia en la organización para cumplir con su estrategia, no se está diferenciando eficientemente en el sector en cuanto a productos. Un ejemplo que se puede dar es el de la billetera virtual o puntos de cobro con tarjetas dando la posibilidad a los comerciantes de cobrar en cuotas con un pequeño dispositivo o desde su celular. Siendo que Tarjeta Naranja fue creada con este fin y bajo esa misión, no es óptimo que no esté liderando este tipo de mercado escuchando la demanda y lo que la misma necesita.

Otro aspecto que se debe nombrar, es la falta de un área interna de sistemas en la empresa. Esto es un problema, ya que en el sector financiero el éxito depende de la calidad, eficiencia y rapidez de los sistemas de gestión informática y la calidad del front que visualiza el usuario. En la actualidad, la organización terceriza esas funciones y no tienen planes de carrera para los recursos con habilidades de programación, lo que decanta

en mucha dependencia de sus proveedores y falta de rapidez al momento de generar productos o solucionar problemas para los clientes.

Para que naranja se destaque en el sector y logre cumplir sus objetivos, la misma se debe controlar mediante indicadores, con la ejecución de forma correcta de su estrategia actual y amoldarse según corresponda con planes de acción

Para mejorar su rentabilidad y el logro de su estrategia, se debe mejorar la perspectiva que tienen los clientes de Tarjeta Naranja y lograr escuchar y actuar según lo que sus usuarios o posibles usuarios demandan, para eso deben incorporar una forma interna de resolver los problemas más frecuentes sin depender de sus proveedores, mejorar o controlar el despliegue de nuevos productos y buscar que todos los empleados conozcan su aporte al objetivo principal de la organización y sus objetivos personales se alineen con los de la empresa.

Como síntesis podemos afirmar que mediante la incorporación de empleados con conocimientos en programación y sistemas de medición y control (formación y crecimiento) se mejoran los despliegues de nuevos productos y se pueden resolver los problemas de forma interna con más rapidez (procesos internos) lo que logra fidelizar los clientes actuales o captar nuevos usuarios (clientes), dando como consecuencia un aumento en las ventas y en la rentabilidad de la empresa (financiera)

Con lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que, con la implementación de un CMI, se podrá potenciar la estrategia, exponerla a los involucrados, ver los puntos a mejorar y tener un control del desempeño de la misma. En base a las cuatro perspectivas que utiliza la herramienta, se potenciará la rentabilidad de la empresa, mejorando la estrategia actual. Teniendo en cuenta las necesidades de Tarjeta Naranja se atacará de forma holística e integral haciendo un recorrido en las relaciones de causa-efecto.

Además de los puntos anteriormente mencionados, esta herramienta se utiliza para poder proyectar y progresar a largo plazo generando nuevas ventajas competitivas, proponer los objetivos a los empleados y poder compenetrarse en futuros mercados todavía no explorados o en pleno crecimiento.

Es importante aclarar que Tarjeta Naranja deberá adaptarse al contexto actual tomando en cuenta la inversión este es un camino de bajo costo y de la mano con el correcto uso y control del CMI se podrá mejorar en los distintos puntos como rentabilidad, ingresos, clientes, procesos y empleados, y que la herramienta al ser tangible puede exponerse y adaptarse al futuro o necesidades de la empresa.

Capítulo IV: Propuesta de aplicación.

Antes de mostrar la propuesta profesional realizaremos una demostración y revisión de la Misión, Visión y los valores que la empresa posee con el fin de poder profundizar un plan de implementación acorde a la misma.

Análisis de Visión, Misión y Valores:

- Misión: Implementar un programa permanente que establezca políticas que promuevan y aseguren una cultura de ética, transparencia y cumplimiento en la organización. (Sustentabilidad X, 2021)
- Visión: Que Naranja sea reconocida y admirada por la comunidad en general por su ética y transparencia en la gestión de su negocio (Sustentabilidad X, 2021)
- Principios:

Honestidad: mantener comportamiento honrado, recto, razonable y justo, ajustado a nuestros valores. (Sustentabilidad X, 2021)

Responsabilidad: efectuar las tareas de acuerdo con los objetivos institucionales, asumiendo con formalidad y conciencia su cumplimiento. (Sustentabilidad X, 2021)

Seguridad: favorecer condiciones de certeza y transparencia para cualquier operatoria realizada en la entidad.

Confidencialidad: respetar y hacer respetar el carácter reservado de la información que administra Naranja. (Sustentabilidad X, 2021)

Respeto por la ley: todas las acciones realizadas por Naranja y sus Colaboradores deben respetarla. (Sustentabilidad X, 2021)

Lealtad comercial: las decisiones deben ser transparentes y la información completa y concreta. Nunca debe falsearse información necesaria para alcanzar los objetivos de negocio o concretar las actividades propias de la entidad. (Sustentabilidad X, 2021)

Objetivos:

Objetivo General:

Aumentar su rentabilidad en un 3% para el año 2022 comparado al año 2021 mediante la implementación de un Cuadro de Mando Integral, permitiendo potenciar la estrategia, exponerla, mejorarla y establecer un control y seguimiento de los procesos internos de Tarjeta Naranja.

Alcance:

- **Alcance temporal:** Este objetivo tiene como horizonte temporal el año 2022
- **Alcance geográfico:** La propuesta mencionada tiene una aplicación en toda la república Argentina
- **Alcance de contenido:** Se utilizará el Cuadro de Mando Integral definido anteriormente en el Marco Teórico.

Objetivos específicos:

Partiendo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se proponen los siguientes objetivos específicos.

❖ **Financieros:**

- Aumentar las ventas en la tienda online en un 10% en el año 2022 comparado al año 2021 consiguiendo acuerdos comerciales con empresas para ofrecer mas productos y mejores precios
- Reducir los costos de tercerización de servicios en un 1% mensual en los meses Enero 2022 hasta Julio 2022 identificando tareas de software más fáciles y realizar un in sourcing
- Aumentar la cantidad de transacciones de la billetera virtual en un 5% mensual entre los meses de Marzo 2022 hasta Agosto 2022

❖ **Clientes:**

- Aumentar la cantidad de inscriptos en Naranja X en un 10% semestral en el año 2022 entre los meses de Enero a Julio.
- Mejorar la satisfacción de los clientes teniendo un 90% de positividad a través de encuestas online
- Aumento de comercios que utilicen Npos en un 10% bimestral en el año 2022

❖ Procesos Internos:

- Conseguir un valor mayor al 90% de positividad en las encuestas de clima laboral internas en el año 2022
- Recolectar del total de los comentarios un 80% del foro creado en el año 2022 categorizándolos por incidencia según área responsable o producto.
- Reducir el tiempo de resolución de quejas en un 5% mensual en el primer semestre de año 2022

❖ Aprendizaje y Crecimiento:

- Realizar una capacitación mensual en cada sector de la empresa en los meses de Marzo a Noviembre capacitando al 90% del personal.
- Crecer en el área de sistemas en un 10% incorporando a personas en el equipo en el primer semestre del año 2022
- Reducir la rotación del personal en un 5% anual en el año 2022 comparado al año 2021
- Renovar el 80% de los equipos tecnológicos en las oficinas de Córdoba en el año 2022.

A continuación, se desarrollará la justificación de los objetivos propuestos:

General:

Teniendo en cuenta el gráfico del Anexo II se puede percibir que en el año 2020 se obtuvo una disminución del 4% de ganancia debido a los problemas que trajo la pandemia y la baja actividad económica, más allá de eso se ve que ante la baja de gastos se obtuvo un aumento de la rentabilidad del 0,80% con respecto al 2019.

Al no tener resultados de este año, se espera que en el año 2021 con las nuevas aperturas económicas allá un aumento del 1% con respecto al 2020 obteniendo un aumento en la rentabilidad de \$33.159.820.

Teniendo un aumento de la rentabilidad en un 3% como se plantea en nuestro objetivo y se plasma en el gráfico realizado en el Anexo III se obtiene un aumento en la rentabilidad de \$99.479.460,00

Específicos:

Los primeros objetivos abordan la perspectiva financiera donde se plasma el aumento de las ventas a través de los diferentes canales como lo es la tienda online o

billetera virtual consiguiendo acuerdos comerciales con empresas y mejores precios, se busca que a través de publicidad se conozca más este tipo de servicios que ofrece Tarjeta Naranja. También se busca reducir costos de tercerización de servicios ya que vemos en el gráfico plasmado en el Anexo IV los pagos a proveedores representan 13% de los ingresos total.

Dentro de las perspectivas de cliente podemos ver objetivos que busquen aumentar la cantidad de inscriptos en Naranja X donde en el año 2020 se aumentó considerablemente el uso electrónico y un aumento de 267mil nuevas cuentas. También acompañado a esto se busca que cada vez más comercios utilicen el servicio ofrecido de NPOS dándoles nuevos beneficios. A través de encuestas online se busca poder lograr un 90% de positividad y poder con ellas obtener diferentes feedbacks constructivas con el fin de mejorar en diferentes aspectos.

En procesos internos se busca mejorar el clima laboral realizando encuestas online ya que en el año 2021 el resultado fue menor al buscado. A través de diferentes acciones motivacionales se buscará cumplir el objetivo. Se creará un foro de discusión entre los colaboradores y clientes buscando recolectar y categorizar la información o estadísticas reales y poder con esto generar productos innovadores antes que la competencia. Otro objetivo planteado es medir y reducir el tiempo de resolución de quejas buscando con esto lograr una mayor satisfacción en los clientes y buscar una mayor eficiencia en los procedimientos a cumplir

Los últimos objetivos planteados están dentro de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento donde se busca a través de capacitaciones mensuales poder repasar, aprender y mejorar los diferentes puntos que sean necesarios en cada sector de la empresa. Como queda en evidencia en la entrevista plasmada en el Anexo I se ve una necesidad de aumentar y mejorar el área de sistemas propia de la empresa. Para poder lograr todo esto se busca mejorar el 80% de los equipos tecnológicos y lograr mayor eficiencia a la hora de trabajar. Como resultado de todos estos objetivos se buscará reducir la rotación de personal logrando que se pueda cumplir con los planes de capacitación de cada empleado.

Cuadro de plan de acción

- Mapa Estratégico:

A continuación, se expone una herramienta fundamental para el CMI donde se observan las conexiones de causa efecto de cada acción y podremos trazar la estrategia corporativa con mayor efectividad.

TARJETA NARANJA

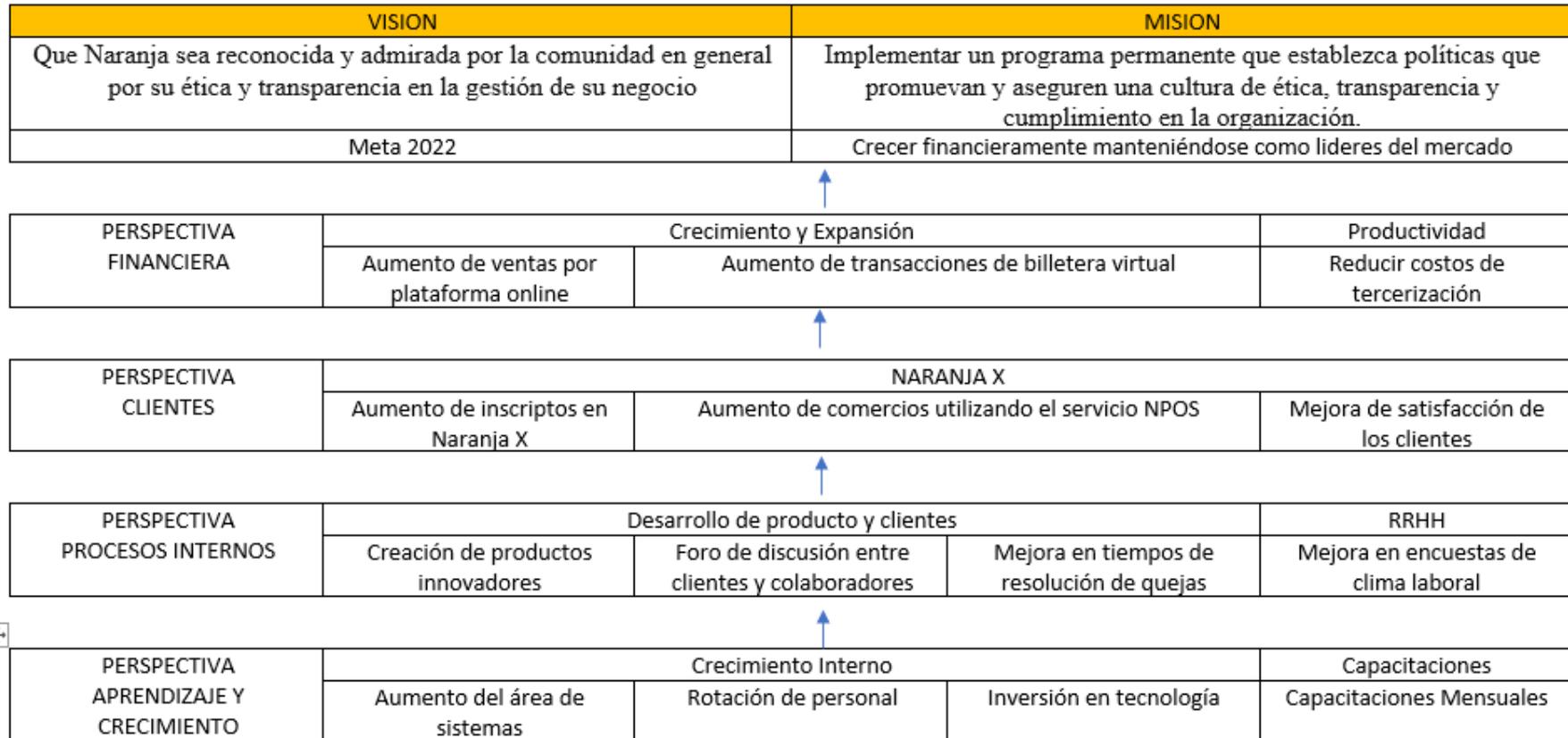


Ilustración 2 Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia

- Cuadro de Mando Integral:

A continuación, se podrá ver el desarrollo del CMI, notando por este medio las diferentes acciones de cada perspectiva con sus respectivos indicadores, formulas, frecuencia y responsables.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICION	PARÁMETROS DE REFERENCIA			RSPONSABLE
						BAJO	MEDIO	OPTIMO	
FINANCIERA	Aumentar las ventas online en un 10% en el año 2022 comparado al año 2021	Facturación por canal Online	[(Facturación online del año 2022-Facturación online del año 2021) /facturación del año anterior x 100]	Porcentaje	Anual	x≤5%	x≤7.5%	x≤10%	Gerente Comercial
	Reducir los costos de tercerización de servicios en un 1% mensual en el primer semestre del año 2022	Costos por tercerización	[(Costos de tercerización primer semestre 2022-Costos de tercerización primer semestre 2021) / Costos de tercerización primer semestre 2021x 100]	Porcentaje	Semestral	x≤0.3%	x≤0.5%	x≤1%	Gerente de costos
	Aumentar la cantidad de transacciones de billetera virtual en un 5% entre los meses de marzo hasta agosto del 2022	Transacciones por canal billetera Virtual	[(transacciones billetera virtual periodo Marzo-Agosto 2022-transacciones billetera virtual periodo Marzo-Agosto 2021) / transacciones billetera virtual periodo Marzo-Agosto 2021x 100]	Porcentaje	Periodo Marzo-Agosto	x≤1%	x≤2.5%	x≤5%	Gerente comercial
CLIENTES	Aumentar la cantidad de inscriptos en Naranja X en un 10% semestral en el año 2022 entre los meses de Enero a Julio.	Inscriptos en billetera virtual	[(inscriptos Naranja X segundo semestre 2022-inscriptos Naranja X primer semestre 2022) / inscriptos Naranja X primer semestre 2022 x 100]	Porcentaje	Semestral	x≤5%	x≤7.5%	x≤10%	Gerente de departamento
	Mejorar la satisfacción de los clientes teniendo un 90% de positividad a través de encuestas online	Encuesta satisfacción de clientes	Nota promedio de respuesta de los clientes	Promedio	Anual	x≤50%	x≤75%	x≤90%	Gerente área de atención al cliente
	Aumento de comercios que utilicen	Aumento de clientes de	[(comercios Npos segundo bimestre 2022-	Porcentaje	Bimestral	x≤5%	x≤7.5%	x≤10%	Gerente de productos

	Npos en un 10% bimestral en el año 2022	producto sustituto	comercios Npos primer bimestre 2022) / comercios npos primer bimestre x 100						
P R O C E S O S I N T E R N O S	Conseguir un valor mayor al 90% de positividad en las encuestas de clima laboral internas en el año 2022	Encuesta de clima laboral	Nota promedio de respuesta de los empleados	Porcentaje	Anual	x≤50%	x≤75%	x≤90%	Gerente de RRHH
	Crear un foro de discusión con el fin de crear productos innovadores en el año 2022	Nuevo canal de comunicación	Canal de comunicación creado	Canal	Anual	0	0	1	Gerente de sistemas e innovación
	Reducir el tiempo de resolución de quejas en un 5% mensual en el primer semestre de año 2022	Resolución de quejas	Promedio de tiempo de resolución de quejas comparado al mes anterior del año 2022	Promedio	Mensual	x≤5%	x≤7.5%	x≤10%	Gerente de resolución de quejas
	Implementación del CMI en el año 2022	CMI	La implementación	-	Anual	-	-	1	Consultor – Rodrigo Cortez
A P R E N D I Z	Realizar una capacitación mensual en cada sector de la empresa en los meses de Marzo a Noviembre capacitando al 90% del personal	Capacitaciones	(Cantidad de empleados capacitados x100) /cantidad total de empleados	Porcentaje	Mensual	x≤50%	x≤75%	x≤90%	Gerente de RRHH y capacitación

A J E Y C R E C I M I E N T O	<p>Crece en el área de sistemas en un 10% incorporando a 10 personas en el primer semestre del año 2022</p>	<p>Crecimiento de área propia</p>	<p>[(cantidad de empleados en sistemas Julio 2022- cantidad de empleados en sistemas Enero 2022) / cantidad de empleados en sistemas Enero 2022 x 100]</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Semestral</p>	<p>x≤5%</p>	<p>x≤7.5%</p>	<p>x≤10%</p>	<p>Gerente de Sistemas y de RRHH</p>
	<p>Reducir la rotación del personal en un 5% anual en el año 2022 comparado al año 2021</p>	<p>Rotación del personal</p>	<p>[(Porcentaje de rotación 2022- Porcentaje de rotación 2021) / Porcentaje de rotación 2021 x 100]</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Anual</p>	<p>x≤1%</p>	<p>x≤2.5%</p>	<p>x≤5%</p>	<p>Gerente de RRHH</p>
	<p>Renovar el 80% de los equipos tecnológicos en las oficinas de Córdoba en el año 2022.</p>	<p>Actualización de equipos tecnológicos.</p>	<p>Promedio de equipos tecnológicos actualizados en las oficinas de Córdoba</p>	<p>Promedio</p>	<p>Anual</p>	<p>x≤30%</p>	<p>x≤50%</p>	<p>x≤80%</p>	<p>Gerente de Mantenimiento</p>

Ilustración 3 CMI: Fuente elaboración propia

Presupuesto:

A continuación, veremos reflejados los recursos que se necesitan para la correcta implementación del cuadro de mando integral y el presupuesto que cuenta la compañía.

Objetivo	Acción	Tiempo de inicio		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Terceros	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Responsable			
Aumentar las ventas online en un 10% en el año 2022 comparado al año 2021	Estrategia de crecimiento	01/01/2022	31/12/2022	Gerente Comercial	Salas, materiales, pc	-	Premio a equipo por superar objetivo de \$500.000
	Creación de equipos de alto rendimiento	01/01/2022	31/12/2022		-	Consultor	\$30.000
Reducir los costos de tercerización de servicios en un 1% mensual en el primer semestre del año 2022	Implementación de software propio	01/01/2022	01/07/2022	Gerente de sistemas	-	Área de sistemas	\$300.000 parametría + \$200.000 X mes
	Realizar un plan de in sourcing	01/07/2022	31/12/2022		Materiales, computadora	-	\$1000
Aumentar la cantidad de transacciones de billetera virtual en un 5% entre los meses de marzo hasta agosto del 2022	Programa de fidelización del cliente a través de beneficios.	01/03/2022	31/08/2022	Gerente comercial	-	Redes sociales	\$400.000
Aumentar la cantidad de inscriptos en Naranja X en un 10% semestral en el año 2022 entre los meses de Enero a Julio.	Conocimiento del producto.	01/01/2022	01/07/2022	Gerente de departamento	-	Publicidad en redes sociales	\$400.000
Mejorar la satisfacción de los clientes teniendo un 90% de positividad a través de encuestas online	Encuestas Online – Dar descuentos en tiendas adheridas a Naranja X.	01/01/2022	30/12/2022	Gerente área de atención al cliente	Computadoras	-	-
Aumento de comercios que utilicen Npos en un 10% bimestral en el año 2022	Crear un programa de beneficios para los comercios que utilicen NPOS de Naranja	01/01/2022	30/12/2022	Gerente de productos	-	Departamento de sistemas	\$1.200.000
Conseguir un valor mayor al 90% de positividad en las encuestas de clima	Realizar actividades motivacionales	01/01/2022	01/12/2022	Gerente de RRHH	Diferentes materiales para crear un buen clima laboral	Cualquier servicio que se necesite para poder motivar	\$40.000 x mes

laboral internas en el año 2022	Plan de encuestas	01/03/2022	01/08/2022		Pc, salón de informática	-	-
Crear un foro de discusión con el fin de crear productos innovadores en el año 2022	Creación de foro de discusión donde se busca el beneficio mutuo.	01/03/2022	01/12/2022	Gerente de sistemas e innovación	Pc	Área de sistemas	-
Reducir el tiempo de resolución de quejas en un 5% mensual en el primer semestre de año 2022	Medición mensual de tiempo que un empleado resuelve una queja de forma positiva.	01/01/2022	01/07/2022	Gerente de resolución de quejas	Planilla donde se irán comunicando los resultados	-	\$40.000 x mes como premio si se cumple el objetivo
Realizar una capacitación mensual en cada sector de la empresa en los meses de Marzo a Noviembre capacitando al 90% del personal	Capacitaciones sobre los factores de éxito de cada sector.	01/03/2022	30/11/2022	Gerente de RRHH y capacitación	Salón de capacitaciones, comida para comensales.	-	\$5000 x mes
Crecer en el área de sistemas en un 10% en el primer semestre del año 2022	Realizar capacitaciones en sistemas	01/01/2022	01/07/2022	Gerente de Sistemas y de RRHH	Salón		\$10.000
	Mejorar las computadoras de los mandos medios para arriba	01/01/2022	01/12/2022		Notebooks		\$10.000.000
	Incentivo a gerentes por cumplir objetivos	01/03/2022	01/12/2022		-		\$300.000
	Búsqueda de talentos en colegios o universidades	01/03/2022	01/11/2022		Stand en universidad, materiales	Staff de promoción	\$40.000 x mes + \$30.000 inicial
Reducir la rotación del personal en un 5% anual en el año 2022 comparado al año 2021	Realizar actividades motivacionales para el personal	01/01/2022	31/12/2022	Gerente de RRHH	Alquiler de lugar para eventos, materiales para motivación.	Salón de fiesta	\$50.000 x mes
	Charlas sobre valores, misión y visión de la empresa	01/03/2022	01/09/2022		Salón de eventos, presente por asistir		\$30.000 x mes
Renovar el 80% de los equipos tecnológicos en las oficinas de Córdoba en el año 2022.	Dotar a las oficinas de Córdoba con una mejor tecnología.	01/03/2022	20/12/2022	Gerente de Mantenimiento	Pc + Equipos tecnológicos		\$40.000.000

Ilustración 4 Cuadro de recursos

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto final:

Partiendo del cuadro de recursos anteriormente plasmado podemos armar el presupuesto total que utilizaremos para este proyecto. Gracias a la cantidad de recursos que ya tiene Tarjeta Naranja como instalaciones propias adaptadas para capacitaciones masivas totalmente equipadas con la última tecnología pudimos ahorrar en esos puntos. Este presupuesto es el que nos acompañará a poder cumplir los objetivos específicos llevándonos a cumplir el objetivo principal.

Presupuesto de Rodrigo Cortez			
Descripción	Unidades	Importe	Importe Total
Mejora de tecnología	1	\$50.000.000,00	\$50.000.000,00
Actividades de RRHH motivacionales	12	\$105.000,00	\$1.260.000,00
Búsqueda de talentos	1	\$30.000,00	\$30.000,00
Stand en universidad o secundario	9	\$40.000,00	\$360.000,00
Incentivos por objetivos	1	\$800.000,00	\$800.000,00
Materiales para capacitaciones	8	\$20.000,00	\$160.000,00
Sueldo de ingeniero en sistemas	12	\$100.000,00	\$1.200.000,00
Publicidad en redes sociales	1	\$800.000,00	\$800.000,00
Materiales para actividades motivacionales	12	\$10.000,00	\$120.000,00
Honorarios profesionales	6	\$60.000,00	\$360.000,00
Capacitación de implementación del Cuadro de Mando Integral	1	\$35.000,00	\$35.000,00
Total	1	\$52.000.000,00	\$52.000.000,00

Tabla 1 Presupuesto Fuente: Elaboración propia

ROI: Retorno de Inversión

Con la siguiente formula quedará demostrada la efectividad de la propuesta realizada buscando obtener la rentabilidad deseada e instalar el CMI como exitoso y permanente sistema de control y gestión.

Citando lo mencionado anteriormente en la justificación del objetivo, teniendo en cuenta el gráfico del Anexo II vemos que en el año 2020 se obtuvo una disminución del 4% de ganancia debido a los problemas que trajo la pandemia y la baja actividad económica, más allá de eso se ve que ante la baja de gastos se obtuvo un aumento de la rentabilidad del 0,80% con respecto al 2019.

Al no tener resultados de este año, se espera que en el año 2021 con las nuevas aperturas económicas halla un aumento del 1% con respecto al 2020 obteniendo un aumento en la rentabilidad de \$33.159.820.

Teniendo un aumento de la rentabilidad en un 3% como se plantea en el objetivo y se plasma en el gráfico realizado en el Anexo III se obtiene un aumento en la rentabilidad de \$99.479.460,00

Con la siguiente formula veremos que tan rentable es la propuesta:

$$\text{ROI} = ((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100$$

$$\text{ROI} = ((99.479.460 - 52.000.000) / 52.000.000) * 100$$

$$\text{ROI} = (47.479.460 / 52.000.000) * 100$$

$$\text{ROI} = 0,9130 * 100$$

$$\text{ROI} = 91,30\%$$

Viendo la siguiente formula se llega a la conclusión de que realizando de forma eficiente la propuesta mencionada se obtiene una rentabilidad del 91,30% y la empresa se ve beneficiada con la implementación del CMI pudiendo tener nuevas herramientas de medición y control de objetivos.

Flujo de caja:

A continuación, se presenta el Cash Flow de la propuesta elaborada a lo largo de este trabajo. En Anexos se encontrarán premisas e indicadores financieros de los periodos donde se sacó la información y ayudará a entender mejor el grafico.

	2021	2022
INGRESOS		
Por Ventas de Mercaderías	\$ 54.960.119.680	\$ 81.890.578.323
Plan de acción 1		\$ 99.479.460
TOTAL DE INGRESOS	\$ 54.960.119.680	\$ 81.990.057.783
EGRESOS		
Impuestos y tasas	\$ 7.784.819.240	\$ 11.599.380.668
Otros costos operativos	\$ 10.178.628.960	\$ 15.166.157.150
Gastos de Personal	\$ 11.375.533.080	\$ 16.949.544.289
Gastos de publicidad	\$ 899.613.560	\$ 1.340.424.204
Depreciaciones	\$ 2.677.667.800	\$ 3.989.725.022
Cambio de poder adquisitivo	\$ 7.624.051.280	\$ 11.359.836.407
Plan de acción 1	-	\$ 52.000.000
Plan de acción 2		
TOTAL DE EGRESOS	\$ 40.540.313.920	\$ 60.457.067.741
UTILIDAD BRUTA	\$ 14.419.805.760	\$ 21.532.990.042
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 5.046.932.016	\$ 7.536.546.515
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 9.372.873.744	\$ 13.996.443.528

Tabla 3 Cash flow, elaboración propia

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

Del análisis y evaluación realizado a lo largo de este trabajo, concentrándose en los factores internos y externos que afectan a Tarjeta Naranja, se puede concluir que la organización cuenta con una amplia trayectoria y logran ser líderes en el mercado de las tarjetas de crédito año tras año, sin embargo, se pudo notar que en el último periodo la empresa cuenta algunas falencias en los factores de éxito, que se pueden mejorar.

Por lo cual, se puede llegar a la deducción de que el camino óptimo es brindarle una herramienta, que le permita a la organización poder alcanzar sus objetivos, controlar o mejorar sus estrategias y, en consecuencia, poder aumentar su rentabilidad. Dicha herramienta, es el Cuadro de Mando Integral, la cual le permitirá alinear la estrategia de negocio con distintos objetivos e indicadores, y en paralelo, establecer planes de acción, metas y responsables de las mismas.

Además, si se tiene en cuenta el contexto externo de la empresa de incertidumbre y pocas expectativas de inversión, la mejor opción es optar por seguir su estrategia actual realizando ajustes o implementando métodos de control, en los factores de las distintas perspectivas que mediante relaciones causa-efecto para así lograr un aumento de la rentabilidad anual de un 3%.

Por otro lado, es importante aclarar que esta herramienta una vez que se cumplan los objetivos planteados actualmente, se puede adaptar a diferentes proyectos u hasta distintas estrategias cuando el contexto lo permita.

Por lo expuesto anteriormente, desde la perspectiva de un futuro licenciado en administración se llega a la conclusión de que Tarjeta Naranja debería llevar a cabo la propuesta desarrollada en el presente trabajo final de grado, ya que se plantea un ROI positivo y con un alto porcentaje de alcanzar los resultados deseados, sin alterar demasiado la operativa actual.

Recomendaciones:

Se recomienda a la empresa tener cuidado y conciencia a la hora de implementar el CMI y sus planes de acción ya que queda demostrado a través de antecedentes sobre el uso de la herramienta en empresas, y con el resultado estimado de este trabajo, que un CMI confeccionado de manera correcta decanta en un incremento de ganancias utilizando de manera óptima los recursos y energías, en caso contrario al efectuarse de una manera incorrecta esta traerá desperdicios e improductividad al corto plazo.

Por este motivo y con el fin de asegurarse el cumplimiento de los objetivos planteados se recomienda lo siguiente:

- Capacitar sobre la implementación del CMI a los medios altos de cada departamento de manera correcta con el fin de lograr integrar y enseñar a cada empleado de la organización al uso correcto de la herramienta.
- Elaborar un CMI por sucursal alineado al general de la empresa.
- Establecer un control y monitoreo del CMI como responsabilidad del departamento de Administración definiendo con que periodicidad se realizarán demostraciones de resultados a los inversores y directorio de la compañía.
- Realizar una planificación estratégica para el área de Recursos Humanos con el fin de incrementar la satisfacción de los empleados y con esto la productividad de los mismos acompañados de un correcto plan de capacitaciones buscando la retención de los empleados de mayor conocimiento y en caso de haber alta rotación tener la suficiente cantidad de gente capacitada para poder reemplazar ese puesto con facilidad.
- Acompañado del punto anterior se recomienda realizar un programa motivacional de recompensas por objetivos alcanzados, estableciéndolo por grupos de trabajo buscando y promoviendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia de los mismos.
- Implementar planes e indicadores de CRM en un futuro para poder comprender mejor las necesidades y demandas de los clientes y asegurarse de que coinciden con las del mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Bateman, Thomas S. Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo México: McGraw-Hill, 2009.
- Canada Trust, <https://embapro.com/frontpage/balancescorecardanalysis/8436-td-translating>, 2021, Recuperado el 20/09/21.
- Dennis Campbell, Brent Kazan (2018), "TD Canada Trust (C): Translates the Service Model to Service Operations Harvard Business Review Case Study. Publicado por HBR Publications.
- Hernandez P., Adrian (2010) "El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter" Recuperado el 13/08/2021 de <http://monografias.umcc.cu/monos/2010/INDECO/mo1068.pdf>
- Hill, C., & Jones, R. (2009). Administración estratégica 8va edición. MCGraw-Hill.
http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?199019
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1993): "Putting the Balanced Scorecard to Work", Harvard Business Review, 71 (5), 134-147.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996a): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, 74 (1), 75-85. KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996b): The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (2001): The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, Robert & NORTON, David, The Balance Score Card, Barcelona, Gestión 2000, 1997
- ME Porter, Competitive Strategy (Nueva York: Free Press, 1980)
- MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. (1999): "The Balanced Scorecard: A necessary good or an unnecessary evil?", European Management Journal, 17 (5), 481.
- Moreno, Julio y José M. Ortiz (Julio 1999). "Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente". Excelencia, Vol. 24, pp. pp. 24-28

- Philip Kotler/ Dirección de la mercadotecnia 7ma Edición-1993
- Ponce H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Revista Contribuciones a la Economía ISSN 16968360.
- Porter, M. E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, Jan. 2008
- Porter, M.E, (16 de agosto de 2021). Como hacer un modelo de las cinco fuerzas de Porter. Rankia. <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3923597-como-hacer-modelo-5-fuerzas-porter>
- Porter, M.E, (16 de Agosto de 2021). Cadena de Valor. Softgrade. <https://softgrade.mx/cadena-de-valor/>
- Porter, M.E, (25 de agosto de 2021). Las cinco fuerzas de Porter. 5 fuerzas de Porter. <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Wells Fargo Online Financial Services—A”, Harvard Business School Publishing, Case # 9-198-146: Recuperado 08 de septiembre del 2021, http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/prod_detail.asp?198146
- Wells Fargo Online Financial Services—B”, Harvard Business School Publishing, Case #9-199-019: Recuperado 08 de septiembre del 2021,

ANEXO I

Entrevista a empleado cargo medio de Naranja X

1- ¿Cuál es su historia dentro de la organización?

Ingresé en febrero de 2018 como desarrollador full stack junior luego de realizar una capacitación dictada por IncluIT Software en el área de IT conocido como factory digital Córdoba. Fui parte de 4 equipos con diferentes objetivos y alcances siendo el más relevante el encargado de desarrollar la aplicación que se utiliza en las casas naranja, bajo el proyecto conocido como "Sucursales del Futuro".

Mi rol fue cambiando con el paso del tiempo, ya que comencé como desarrollador front end y luego motivado por el crecimiento profesional, se fueron abriendo puertas desde el lado técnico y de gestión de proyectos mejorando el seniority hasta ser referente de un equipo de plataformas digitales.

2- ¿En qué sector trabajas actualmente?

Pertenezco al área gerencia de tecnología (Córdoba - sistemas), en la subdivisión de plataformas digitales. Actualmente me encuentro participando en el equipo llamado "on boarding" para la aplicación Nx.

3- ¿Cuáles son sus mayores competidores?

Aclarando que dentro de NaranjaX no existe una competencia interna, lo que si se busca es siempre cooperar entre diversas áreas compartiendo espacios como tech talks, grupos y canales de ayuda, etc.

4- Si tienes que nombrar una fortaleza y una debilidad de la organización, ¿Cuáles dirías y por qué?

Fortaleza: La cooperación entre las personas de diversas áreas (técnicas y no técnicas) cuando se presenta un nuevo desafío o desarrollo, donde podemos ver el enfoque de organigrama horizontal mostrando la predisposición de diversos colaboradores.

Debilidad: Los constantes cambios organizaciones para evolucionar, que dejan ver que no encuentra la mejor estrategia en el área IT. Esto es muy motivado por los cambios del mercado de tecnología donde personas con mucho conocimiento en posiciones claves, no permanecen por mucho tiempo, incentivados por otras ofertas.

5- ¿Quiénes son tus principales aliados dentro del negocio?

Ante un nuevo desarrollo los principales aliados son los expertos del negocio, es decir, Products Owner o analistas de negocios, los cuales son los encargados de bajar requerimientos y desde nuestro lado trabajamos para determinar factibilidad técnica y pensar en la solución.

Por otro lado, el aliado más cercano es el equipo IT al cual se forma parte, estos equipos son multidisciplinarios: desarrolladores, analistas, testers (QA), etc.

Por último, otro aliado es el resto de la organización (en general área IT), tal como mencione anteriormente, tenemos diferentes canales para buscar espacios que nos puedan ayudar a destrabar algún bloqueante.

6- ¿Qué mejorarías dentro de Naranja X?

Mejoraría la calidad técnica con la que algunos productos salen al mercado. A veces para entregar valor al cliente se lanza un MVP (minimum viable product) y luego, en lugar de robustecer este desarrollo, se lo continúa evolucionando.

Por otro lado, me gustaría que la gente que no pertenezca más en la organización sea reemplazada por alguien con un perfil similar en cuanto al seniority, ya que se puede ver en el último tiempo la falta de expertos técnicos, y los que aún permanecen tienen una carga de tareas muy importante, llevándolos a desempeñar roles que no pertenecen idealmente a su puesto.

ANEXO II: Situación económica (Cifras expresadas en miles de pesos)

	Cifras Históricas	Reexpresión (en moneda homogénea del 31.12.2020)	Cifras Reexpresadas	Cifras Históricas	Efectos NIC 29	Cifras Reexpresadas
	31 de diciembre de 2019			31 de diciembre de 2020		
Ingresos por servicios	13.867.659	9.098.121	22.965.780	17.738.333	2.970.314	20.708.647
Egresos por servicios	(1.639.749)	(1.053.509)	(2.693.258)	(2.963.975)	(443.388)	(3.407.363)
Ingresos netos por servicios	12.227.910	8.044.612	20.272.522	14.774.358	2.526.926	17.301.284
Ingresos por financiación	16.569.719	11.344.142	27.913.861	19.280.312	3.200.327	22.480.639
Egresos por financiación	(7.792.123)	(5.375.965)	(13.168.088)	(4.271.082)	(809.681)	(5.080.763)
Ingresos netos por financiación	8.777.596	5.968.177	14.745.773	15.009.230	2.390.646	17.399.876
Resultado neto por inversiones transitorias	2.193.326	1.421.676	3.615.002	1.982.297	451.759	2.434.056
Total de ingresos operativos	23.198.832	15.434.465	38.633.297	31.765.885	5.369.331	37.135.216
Cargos por incobrabilidad neto de recuperos	(4.374.085)	(2.281.314)	(6.655.399)	(3.718.611)	(724.358)	(4.442.969)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	18.824.747	13.153.151	31.977.898	28.047.274	4.644.973	32.692.247
Gastos de personal	(4.521.627)	(2.961.320)	(7.482.947)	(6.641.022)	(1.045.149)	(7.686.171)
Impuestos y tasas	(3.309.535)	(2.246.524)	(5.556.059)	(4.510.675)	(749.338)	(5.260.013)
Gastos de publicidad	(527.721)	(340.806)	(868.527)	(526.759)	(81.088)	(607.847)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	(564.806)	(977.860)	(1.542.666)	(849.121)	(960.114)	(1.809.235)
Otros egresos operativos netos	(4.463.440)	(2.886.935)	(7.350.375)	(5.892.548)	(984.904)	(6.877.452)
Total egresos operativos	(13.387.129)	(9.413.445)	(22.800.574)	(18.420.125)	(3.820.593)	(22.240.718)
Resultado neto antes de Inversiones en asociadas y otras sociedades	5.437.618	3.739.706	9.177.324	9.627.149	824.380	10.451.529
Resultado de Inversiones en asociadas y otras sociedades	(8.703)	(3.865)	(12.568)	(24.090)	(2.303)	(26.393)
Efecto de Reexpresión		(6.681.946)	(6.681.946)		(5.151.386)	(5.151.386)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	5.428.915	(2.946.105)	2.482.810	9.603.059	(4.329.309)	5.273.750
Impuesto a las ganancias	67.043	(692.377)	(625.334)	(1.450.128)	(507.640)	(1.957.768)
Resultado neto del ejercicio	5.495.958	(3.638.482)	1.857.476	8.152.931	(4.836.949)	3.315.982

Tal cual surge del cuadro anterior, los Ingresos Operativos (formados por la suma de Ingresos Netos por Servicios, Ingresos Netos por Financiación y Resultado Neto por Inversiones Transitorias) ascendieron a \$ 37.135.216 en valores homogéneos, reflejando una disminución del 4% respecto al año anterior como consecuencia del contexto macroeconómico en el cual se evidencio una caída significativa del consumo interno. El Cargo por Incobrabilidad ascendió a \$ 4.442.969 en valores homogéneos, reflejando una disminución del 33% respecto al ejercicio anterior. Dicha evolución se debe a la implementación de mejoras en las políticas crediticias y a la gestión de recupero. Los Egresos Operativos ascendieron a \$ 22.240.718 en valores homogéneos, evidenciando una disminución del 2,5% con respecto al año anterior. El impuesto a las ganancias fue de \$ 1.957.768 y aumentó un 213% respecto del año anterior debido al incremento del resultado del ejercicio y ajuste de la valuación del activo diferido (generado por el Axl Impositivo), por aplicación de la alícuota del 25% de Impuesto a las Ganancias a partir del año 2022 (Naranja 2021)

ANEXO III: Gráfico de rentabilidad

Año/Aumento	Aumento porcentaje	Rentabilidad total
2021 (1%)	\$33.159.820,00	\$3.315.982.000,00
2022 (3%)	\$99.479.460,00	\$3.415.461.460,00

Tabla 4 Gráfico de rentabilidad. Fuente: Elaboración propia

ANEXO IV: Valor económico 2020 en millones de pesos

Valor económico generado	
Ingresos	\$45.597
Valor económico distribuido	
Costos operativos	\$10.857
Salarios y beneficios de los colaboradores	\$7686
Pagos a Proveedores de Capital	\$5875
Pagos al Gobierno	\$7270
Inversiones en la comunidad	\$36
Resultado por exposición a la inflación	\$5151
Valor económico retenido	\$8722

Ilustración 5 Valor económico 2020

Fuente: Naranja X, 2021

ANEXO V: FODA

	POSITIVAS	NEGATIVAS
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo en el mercado financiero ● Excelente clima laboral ● Alianza estratégica con Banco Galicia ● Capacitación del personal ● Fusión con Tarjeta Nevada 	<ul style="list-style-type: none"> ● Dependencia de proveedores en áreas de sistemas. ● Competitividad de sueldos con empresas del exterior. ● Altos costos de mantenimiento de cuentas de clientes. ● Baja de índices clima laboral y evaluaciones de desempeño ● Feedbacks contradictorios entre los clientes.
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ● Billetera virtual ● Compras por plataforma virtual. ● Online 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nuevas plataformas ofreciendo servicios financieros, por ejemplo, Mercado Pago. ● Gobierno y decisiones. ● Crisis Covid

Tabla 5 FODA,

Elaboración propia, Rodrigo Cortez, 2021

ANEXO VI:

ACTIVO	Nota	31.12.2020	31.12.2019	01.01.2019	PASIVO	Nota	31.12.2020	31.12.2019	01.01.2019
		En miles de pesos					En miles de pesos		
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	2.695.572	9.897.559	10.472.827	Cuentas por pagar	26	54.714.136	42.949.727	47.834.950
Inversiones	20	-	1.801.839	113.107	Deudas bancarias y financieras	27	13.603.298	13.772.621	17.847.047
Créditos por servicios prestados	21	87.403.751	64.821.933	86.603.357	Remuneraciones y cargas sociales	28	1.523.672	1.130.511	1.661.579
Otros créditos	22	382.603	368.483	555.151	Cargas fiscales	29	1.883.170	1.620.779	2.062.133
					Otros pasivos	30	145.157	16.539	60.940
					Provisión impuesto a las ganancias	18	1.189.775	1.268.086	79.869
Total del Activo Corriente		90.481.926	76.889.814	97.744.442	Total del Pasivo Corriente		73.059.208	60.758.263	69.546.518
ACTIVO NO CORRIENTE					PASIVO NO CORRIENTE				
Créditos por servicios prestados	21	499.806	564.157	2.545.270	Deudas bancarias y financieras	27	3.044.289	4.616.480	17.994.492
Otros créditos	22	7.706	10.543	13.243	Otros pasivos	30	12.014	10.003	21.156
Activo por impuesto diferido	18	3.033.373	3.061.806	1.853.612	Previsiones	31	145.058	147.521	136.123
Inversiones en asociadas y otras sociedades	23	7.246	17.583	4.436					
Activos fijos	24	4.808.111	4.619.525	3.780.529					
Activos intangibles	25	1.274.636	1.751.224	1.281.666					
Total del Activo No Corriente		9.630.878	10.024.838	9.478.756	Total del Pasivo No Corriente		3.201.361	4.774.004	18.151.771
					Total del Pasivo		76.260.569	65.532.267	87.698.289
					PATRIMONIO		23.852.235	21.382.385	19.524.909
Total del Activo		100.112.804	86.914.652	107.223.198	Total del Pasivo y Patrimonio		100.112.804	86.914.652	107.223.198

Ilustración 6 Estado de situación financiera (Naranja X, 2021)

ANEXO VII:

Premisas:				
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.				
2. Se ajustan los montos por inflacion anual según REM				
3. Los valores ya incluyen IVA				
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020				
5. El sueldo de consultor se toma \$60000				

Tabla 6 Premisas, elaboracion propia

ANEXO VIII:

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	48%	1,48	49%	1,49	48%	1,48	34%	1,34

Tabla 7 Indice REM, elaboracion propia