

Trabajo Final de Graduación



“Aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión del proceso de cambio estratégico en Tarjeta Naranja”

Javier Harfuch

VADM1175

Licenciatura en Administración

Tutor: Carlos Vittar

Corrientes, septiembre de 2021

Tabla de contenidos

<i>Resumen</i>	1
<i>Abstract</i>	1
<i>Introducción</i>	2
<i>Análisis de Situación</i>	5
Descripción de la situación	5
Análisis del Macroentorno. Fuerzas Clave	6
Fuerzas políticas, gubernamentales.....	6
Fuerzas económicas	6
Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	7
Fuerzas tecnológicas	7
Fuerzas ecológicas	7
Fuerzas legales	8
Análisis del Microentorno. Las 5 fuerzas de Porter	8
Poder de negociación de los clientes.....	8
Poder de negociación de proveedores	9
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	9
Amenaza de entrada de productos sustitutos	10
Rivalidad entre competidores.....	10
Cadena de Valor de Naranja	11
Actividades primarias	11
Actividades soporte.....	12
Análisis FODA	14
Fortalezas y debilidades	14
Oportunidades y amenazas	15
Matriz BCG	15
<i>Marco Teórico</i>	17
<i>Diagnóstico y discusión</i>	20
<i>Propuesta</i>	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	22
Alcance	22
Recursos involucrados	23
Acciones concretas que desarrollar	23
A. Mejorar la relación entre pagos electrónicos y pagos tradicionales	23
B. Reducir los egresos operativos	24
C. Alcanzar un valor superior al 60% para el indicador NPS	25
D. Incrementar en un 50% la oferta de nuevos productos financieros digitales.....	26
E. Reconvertir la fuerza de venta en facilitadores digitales.....	26

Mapa estratégico	28
Cuadro de mando integral propuesto	28
Marco de tiempo.....	29
Evaluación o medición de la propuesta	29
<i>Conclusiones</i>	<i>30</i>
Recomendaciones	30
<i>Referencias</i>	<i>31</i>
<i>Anexos</i>	<i>35</i>
Anexo 1 – Presupuesto para reconversión de sucursales.....	35
Anexo 2 – Presupuesto de consultoría para capacitación.....	38
Anexo 3 – Estado de Resultados proyectados y Flujos de fondos.....	42

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Cadena de valor Naranja.....	11
Ilustración 2. Análisis FODA Naranja.....	14
Ilustración 3. Matriz BCG Naranja.....	16
Ilustración 4. Mapa Estratégico.	28
Ilustración 5. Cuadro de Mando Integral CMI propuesto.....	28
Ilustración 6. Diagrama de Gantt.	29

Resumen

Tarjeta Naranja S.A., o simplemente Naranja, se convirtió en un jugador de peso dentro del ecosistema de empresas *fintech* de Argentina. En parte obligada por el contexto de la pandemia de COVID19 y los cambios del mercado, y en parte como producto de su propia naturaleza innovadora, Naranja se encuentra atravesando un profundo cambio en la estrategia del negocio; y debe mejorar su rentabilidad, reduciendo sus costos y reconvirtiéndose.

El presente trabajo propone implementar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión del proceso de cambio estratégico, siguiendo los conceptos de R. Kaplan y D. Norton, así como los aportes de otros autores, que permita controlar el cumplimiento de sus objetivos, desde las cuatro perspectivas básicas, mediante indicadores críticos.

Palabras clave: *fintech*; rentabilidad; cuadro de mando integral; estrategia; objetivos.

Abstract

Tarjeta Naranja S.A., or simply Naranja, became a major player within the ecosystem of fintech companies in Argentina. Partly forced by the context of the COVID19 pandemic and market changes, and partly as a product of its own innovative nature, Naranja is undergoing a profound change in business strategy; and it must improve its profitability, reducing its costs and converting itself.

The present work proposes to implement a Balanced Scorecard as a management control tool of the strategic change process, following the concepts of R. Kaplan and D. Norton, as well as the contributions of other authors, which allows controlling the fulfillment of its objectives, from the four basic perspectives, through critical indicators.

Keywords: fintech; profitability; balanced scorecard; strategy; objectives.

Introducción

Heráclito de Éfeso (540 a. C) dijo que *“nada es permanente a excepción del cambio”*, y algunas organizaciones internalizan esta idea mejor que otras. Pero hoy no es suficiente con ser la empresa que mejor se adapta a los cambios. Es necesario provocarlos. Disruptir.

A la propia inercia de un mundo globalizado, digitalizado e híper informado de los últimos años, se le sumó en 2020 la pandemia de COVID19 que trajo consigo, además del impacto sanitario, una tremenda cantidad de efectos económicos, sociales y fundamentalmente modificaciones de hábitos de consumo y formas de hacer las cosas. Las organizaciones debieron adaptarse, reinventarse. Algunas hasta descubrieron oportunidades, pero otras, desaparecieron. Las que subsisten o incluso crecen en este contexto, adaptaron sus estrategias para evolucionar. Tal es el caso de “Naranja”, como se conoce a Tarjeta Naranja S.A. desde marzo de 2017 cuando iniciara este camino de transformación que incluyó un nuevo logo, pensado dentro del ecosistema digital y fácil de reconocer, con nueva estética que amplía su valor.

Este cambio visual, acompañó la reconversión de Naranja iniciada entonces, potenció sus productos y servicios existentes ampliándolos a otros rubros como Editoriales, Tecnología, Seguros, Préstamos y Planes de financiación (Naranja, 2017) hasta verse reflejado hoy en la propia manifestación de su estrategia: “Un negocio evoluciona cuando a la par evolucionan las personas y el planeta” (Naranja, 2020)

La historia del grupo Naranja se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes.

Desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió (Naranja, 2019).

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su casa central ubicada en La Tablada 451, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a más de 5 millones de usuarios que pueden acceder a una cuenta remunerada en pesos, transferencias, pago de servicios, soluciones de cobro, tarjeta de crédito y tarjeta prepaga que pueden utilizarse en más de 225.000 comercios, préstamos, seguros, *e-commerce*, viajes, promociones y recargas (Naranja, 2020).

Tarjeta Naranja es una sociedad anónima (S.A.) constituida según la Legislación de Sociedades de Argentina que integra el creciente ecosistema de empresas *fintech*. El 100% del paquete accionario se encuentra en manos de Tarjetas Regionales S.A., integrante del Grupo Galicia S.A. (Naranja, 2020).

Se busca como objetivo la implementación de un Cuadro de Mando Integral o CMI, entendiéndolo como un modelo de gestión o sistema administrativo que engloba, además de la visión financiera, más perspectivas en la toma de decisiones. El CMI, al romper con los tradicionales sistemas de evaluación de las organizaciones, que únicamente tenían en cuenta la vertiente financiera y económica, permitirá determinar si la compañía va bien encaminada al cumplimiento de sus objetivos, facilitará el proceso de toma de decisiones y funcionará como un sistema de alerta temprana para corregir el rumbo ante resultados no deseados, redundando en una mejora de la rentabilidad.

Si bien es posible encontrar antecedentes a la idea originaria de CMI, este reporte se basa en el concepto presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus

autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa (Kaplan y Norton, 1992).

Siguiendo el enfoque de los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton desde su primer artículo seminal hasta el más reciente artículo publicado por Kaplan y McMillan (2020), a lo largo de este reporte se pretende aplicar el concepto del CMI a la organización Tarjeta Naranja partiendo de esa obra como eje vertebral.

Se pueden encontrar diversos antecedentes de la aplicación del CMI en un gran número de empresas a nivel mundial, cosechando muchos adeptos, sobre todo en las esferas corporativas (Olive, Roy y Wetter, 2002), así como también se cultivaron críticas, especialmente desde la vereda académica, desde donde se marcó la falta de antecedentes sobre su implementación en pequeñas y medianas empresas (Solano y López 2015).

En un contexto atravesado por la pandemia, donde Naranja claramente se ha convertido en una *fintech* de magnitud en el mercado argentino, es relevante la aplicación de un CMI por sus tres características fundamentales: la naturaleza de las informaciones recogidas en él, la rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad, y la selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

Hasta hace pocos años, el panorama de los pagos estaba dominado por el efectivo y las tarjetas de crédito bancarias. Pero a nivel global estamos viviendo una fase de transformación radical y nuevas modalidades de pago se posicionan con fuerza. Ya en 2019, datos del Banco Central Europeo mostraban que en ese año solo el 48% de las compras en la Unión Europea se realizaron con billetes (Diario El País, 2020).

De acuerdo con el Informe Mobile en España y el Mundo, de la Agencia DiTrendia, “con 290 servicios activos en 95 países y 372 millones de cuentas activas, el dinero móvil se incorpora a la economía general”. Además, en 2020, las preferencias de pago estuvieron marcadas por el auge de los monederos virtuales o carteras móviles, y se prevé que sean el principal medio de pago en 2023 (DiTrenDia, 2020).

Los pagos sin contacto (*contactless*), según un estudio de MasterCard, también se han incrementado un 97% en Europa y un 80% en España desde 2018. Al mismo tiempo, han aumentado los pagos digitales por medio de diferentes plataformas web y pasarelas de pago (Mastercard, 2021).

En el nuevo escenario erigido a instancias de la pandemia, Tarjeta Naranja debe mejorar su rentabilidad, reduciendo costos operativos al profundizar la reconversión del modelo de negocios hacia el universo digital, a la vez que incrementa su participación de mercado.

Análisis del Macroentorno. Fuerzas Clave

Fuerzas políticas, gubernamentales

En diciembre de 2019, el peronista Alberto Fernández asumió la presidencia reemplazando al liberal Mauricio Macri (2015-2019) instaurando un modelo más cerrado, proteccionista, de sesgo populista y con gran intervención estatal. El advenimiento de la pandemia de COVID19 hizo que se profundizara el modelo en algunos aspectos, incrementándose el déficit fiscal y cuasi fiscal, en parte explicado por el aumento de los subsidios a empresas y ciudadanos afectados.

Argentina lidera el *ránking* de países con mayor carga impositiva en la región, un punto que afecta a la falta de inversión y posibilita una mayor inflación (Forbes Argentina, s.f.). La gran intervención estatal sobre la economía, sumado a la falta de legislación moderna en relación con la industria financiera no bancaria, generan una percepción de inestabilidad en las reglas de juego a largo plazo.

Fuerzas económicas

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento. En 2020, tuvo una baja estimada del PIB del 10%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID19. Sin embargo, se prevé que la segunda mayor economía de Sudamérica se recupere en los años siguientes. El FMI proyectó en abril de 2021 un crecimiento de 5,8% en el año y de 2,5% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia (FMI, 2021).

Aunque la inflación bajó ligeramente en 2020, siguió estando en torno al 40% (INDEC, 2020). Las décadas de erosión de la moneda nacional, unidas al trauma del “corralito” de 2001-2002 establecido por decreto 1570/2001, han hecho de Argentina un país bimonetario. Muchos precios de la economía, como el mercado inmobiliario, se fijan en dólares, cuya cotización

respecto de la moneda nacional afectan directamente los costos. La situación económica también se caracteriza por la falta de créditos al sector privado, o el alto costo de estos, situación que afecta directamente a la industria analizada, la cual se caracteriza por un importante nivel de apalancamiento.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas

En el segundo trimestre de 2021, la tasa de desocupación fue del 9,6% (INDEC, 2021). El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. Como una forma de evitar que los índices de desempleo continúen creciendo producto de la pandemia, el Poder Ejecutivo Nacional prorrogó la prohibición de los despidos y suspensiones hasta el próximo 31 de diciembre a través del DNU 413/2021, en el marco de la Ley 27.541. Esta situación podría afectar a las empresas que se vean en la necesidad de ajustar nómina de personal.

Fuerzas tecnológicas

Según el Informe Mobile en España y el Mundo, el 90% de los adultos del mundo tiene un teléfono inteligente y el 95% lo utiliza a diario. Más de la mitad del tráfico web en el mundo se realiza desde el móvil. A finales de 2019 había más de 8.000 millones de dispositivos conectados en el mundo, y en 2024 habrá 13.800 millones, lo que supone una tasa de crecimiento anual del 12% (DiTrenDia, 2020) y contribuye al crecimiento del mercado potencial de las *fintech*.

Fuerzas ecológicas

La problemática ambiental viene desde hace varios años siendo incluida en las distintas agendas políticas, económicas y sociales de diversos países del mundo. Términos como sustentabilidad, cambio climático, conciencia ambiental, consumo responsable o 3R ya nos son

familiares. La industria de servicios financieros no bancarios podría catalogarse como “industria sin chimenea” dado el bajo impacto ambiental de su actividad. Sin embargo, el interés de los consumidores por las compras de productos amigables con el ambiente y por las organizaciones sustentables ha ido aumentando, haciendo que estas últimas pongan el foco en ello, no solo como una forma de colaborar con la sustentabilidad del medio ambiente, sino también como un agregado de valor que atraiga clientes y talentos.

Fuerzas legales

Argentina se caracteriza por constantes cambios en el marco regulatorio. En el sector de las *fintech*, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y demás reguladores permanentemente emiten resoluciones y comunicaciones que en algunos casos influyen sobre la rentabilidad, sobre el acceso a divisas para importar, o restringen posibilidades de crecimiento. Recientemente, por el Decreto 301/2021 que modificó la Ley de Competitividad, se incluyeron a las empresas de finanzas con base tecnológica (*fintech*) en los nuevos registros, que incluye beneficios fiscales en el Impuesto sobre los Créditos y Débitos en Cuentas Bancarias. A su vez, las organizaciones deben cumplir con Programas de Cumplimiento (*compliance*), que contemplan políticas, medidas, procedimientos y demás actividades vinculadas a la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, para dar cumplimiento a las distintas normativas emitidas por la Unidad de Información Financiera (UIF).

Análisis del Microentorno. Las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

En la industria de las empresas *fintech*, fidelizar al cliente cada vez se vuelve más difícil. En el mundo actual, desde su *smartphone* busca, compara y se deja cortejar por la competencia.

Lo que funciona como atributo altamente valorado en los productos de las empresas *fintech*, como la inmediatez en el alta de una cuenta, funciona en sentido inverso al momento de abandonar una marca. Existen millones de personas ávidas de poder acceder a su primer crédito, su primera inversión, su primer pago o cobro digital, su primer ahorro programado, su primer seguro, su primera criptomoneda. Actualmente, hay unas 30 billeteras digitales en Argentina y 8 millones de usuarios, según la Cámara Argentina de *Fintech* (Cámara Argentina de Fintech, 2020). Todo parece indicar que el éxito de las organizaciones del tercer milenio está en colocar al cliente en el centro de la estrategia y actuar con rapidez buscando diferenciarse de la competencia.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores más importantes son del sector tecnológico, tanto de infraestructura como de comunicaciones y servicios de seguridad; y la globalización permite que las *fintech* opten no solo por soluciones locales, sino de cualquier parte del mundo. Las tecnologías disponibles permiten una relativamente fácil migración de plataformas, disminuyendo la dependencia de un cierto proveedor. En definitiva, la oferta es amplia, solamente afectada en costos por la relación del peso con monedas extranjeras.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

De acuerdo con el Estudio *Fintech 2020: Ecosistema argentino* de la Cámara de *Fintech* de Argentina, la industria *fintech* puede cumplir distintos roles. En países con sectores financieros más desarrollados, como los de Europa o Estados Unidos donde la inclusión financiera es prácticamente total, la industria *fintech* pretende mejorar la oferta de servicios financieros existentes (Cámara Argentina de Fintech, 2020). En economías como la nuestra, la expectativa de la industria *fintech* no sólo es mejorar la oferta de servicios, sino también agrandar el mercado. Luego de la consolidación de algunas empresas *fintech* “no bancarias”,

la mayoría de los bancos tradicionales han comenzado a incursionar en brindar soluciones financieras tecnológicas, representando fuerte competencia para los *startups*.

Amenaza de entrada de productos sustitutos

A una velocidad impensada hace poco tiempo, se crean nuevos y mejores productos financieros tecnológicos. Del mismo modo en que los servicios *fintech* democratizan y fomentan la inclusión financiera, también la tecnología está disponible para que muchos competidores puedan desarrollar productos alternativos, con mejores funcionalidades, menor costo, o más atractivos.

Si se considera a las transacciones electrónicas (en cualquier moneda o incluso en criptomonedas) como el producto/servicio a analizar, se puede afirmar que no se divisa en el corto plazo la presencia de un producto/servicio sustituto, pero sí, la permanente evolución de este.

Rivalidad entre competidores

A primera vista se podría considerar la rivalidad entre *fintech* y banca tradicional. Ambos tienen como objetivo brindar servicios financieros integrales a los consumidores. Las empresas *fintech* se consideran los mayores competidores de los bancos. El sistema financiero tradicional se sustenta en algunas prácticas y procedimientos anticuados, con falta de velocidad y agilidad. Y cuando se trata de innovación y avances, se están quedando atrás y las empresas *fintech* están dando un paso al frente. Quizás controlen por ahora una pequeña parte del sistema bancario mundial, pero los consumidores optan cada vez más por utilizarlas como sustituto de los bancos. En Argentina hoy existen 78 bancos aprobados y más de 300 *fintech* de diversa envergadura y actividad, la mayoría nacidas en los últimos años.

Cadena de Valor de Naranja



Ilustración 1. Cadena de valor Naranja.

Actividades primarias

Al tratarse de una empresa de servicios, específicamente una *fintech*, se podrían considerar como actividades relevantes de logística interna a la recopilación de datos de clientes y a sus transacciones (entre sí, y con comercios amigos), que en definitiva terminan siendo el *input* de otros procesos, que se desarrollan con mayor detalle en operaciones.

Naranja concentra sus operaciones en ofrecer un “ecosistema de soluciones”. Al cierre de 2020 poseía más de 9 millones de tarjetas emitidas, representando un 72% de crecimiento respecto de 2019. Lanzó al mercado el dispositivo de cobro Npos y La Tienda Naranja, creada

con una segmentación de la oferta de productos, seguimiento de envío y desarrollo del canal de venta mediante la App Naranja. Ofrece además seguros para el hogar y motos, y otros productos. En 2020 se incrementaron 66% las ventas digitales. Los préstamos personales llegaron a representar el 56% del total de ventas. Ofrecen una publicación mensual con 400.000 suscriptores (Naranja, 2020).

En relación con el marketing y las ventas, en 2020 realizaron 2500 acciones de promoción, las que impulsaron el 30% de la facturación. Fueron sponsors oficiales de *Cyber Monday* y lanzaron programas de fidelización de clientes (Naranja, 2020).

En cuanto a logística externa, el aislamiento social, preventivo y obligatorio que inició en marzo en la Argentina, hizo a las personas volcarse a la experiencia digital y aceleró el crecimiento de los servicios electrónicos, incrementando las visitas a la web y el canal digital mostrando una participación del 62% sobre el total de adquisiciones de nuevos clientes. La recaudación por canales digitales representó un 54% del total (Naranja, 2020).

Se puede decir que el servicio post venta en este caso se desarrolla en las 180 sucursales de todo el país, y gracias a la evolución digital, disponen de múltiples canales de comunicación no presencial como Facebook, Instagram y Twitter en menor medida, sumado a la tradicional atención telefónica, y a la reciente implementación de *chatbots* de última generación (Naranja, 2020).

Actividades soporte

El aprovisionamiento se realiza mediante proveedores en su mayoría PyMEs de todo el país. Los acuerdos de contratación incluyen cláusulas de ética y aspectos sociales, laborales, de derechos humanos, ambientales y técnicos. Programas de evaluación de proveedores mediante procesos certificados bajo normas ISO 14001. Sistema de análisis de riesgo para nuevos proveedores. Lograron centralizar el 40,71% de las compras de la organización,

esperando llegar al 70% en 2021. Tienen 3617 proveedores activos a fines de 2020 y el 94,73% de los pagos son a proveedores locales (Naranja, 2020).

El desarrollo tecnológico de la organización es de excelencia, focalizado en aspectos de privacidad y seguridad de los datos, aplicando los más modernos estándares y normativas vigentes. Cuenta con un Centro de Defensa de Ciberseguridad para la detección y anticipación de eventos de seguridad, y herramientas propias basadas en *machine learning* (Naranja, 2020).

Los recursos humanos son muy valorados y reconocidos a través de programas de incentivos y beneficios. Realizan evaluación de desempeño, capacitación y medición de la satisfacción de manera continua; políticas de diversidad e inclusión y un código de ética, así como diversos procesos focalizados en captar, inducir y retener talentos. (Naranja, 2020).

El Directorio de Naranja está integrado por 5 directores titulares y por 6 directores suplentes. Son los encargados de asegurar la implementación de la estrategia y alinear los objetivos a la visión, misión y propósito. Aprueban y administran el plan estratégico de la compañía, y dan seguimiento a los objetivos de gestión, presupuestos anuales y control de riesgos. Su desempeño se evalúa de manera anual. Cuentan con diversos comités que reportan al Directorio, como el Comité de Auditoría, el de Control y Prevención del Lavado de Dinero, el de Integridad de la Información, y el Comité de Conducta. En 2020 crearon dos nuevas direcciones para la gestión de las finanzas. Por un lado, la Dirección Financiera, que es responsable de asuntos financieros, contables, legales y administrativos, y por el otro, la Dirección de Riesgos, para gestionar con eficiencia los temas relacionados con la gestión de riesgos de crédito y operaciones (Naranja, 2020).

Análisis FODA



Ilustración 2. Análisis FODA Naranja.

Fortalezas y debilidades

En la dimensión interna, se identifican como fortalezas de Naranja a su capital humano, altamente motivado y profesionalizado, la infraestructura con que cuenta y la presencia en todo el país, la innovación tecnológica, el conocimiento del mercado y el reconocimiento de marca logrado en tantos años de operación. Es de destacar la solidez financiera, con una adecuada calidad de activos y cobertura para previsiones.

Las debilidades observadas se asocian con una cultura organizacional fuertemente ligada a lo presencial, al contacto físico con el cliente, a altos costos para desarrollar y sostener esa cercanía; todos aspectos que hoy han quedado relegados producto de la pandemia, y por el propio giro del cliente hacia canales digitales. Si bien se observa una estructura de gastos operativos controlados, resultan elevados en comparación con otras *fintech* que compiten en el

segmento de pagos electrónicos. Se identifica además una debilidad fundamentada en la característica de la composición de su paquete accionario, donde el Grupo Galicia también es accionista mayoritario de un banco tradicional.

Oportunidades y amenazas

En la dimensión externa, se observan oportunidades relacionadas con la posibilidad de captar el creciente flujo de recursos que el estado destina a subsidios y poder canalizar los mismos a través de las tarjetas o billetera digital; así como también la posibilidad de que estos medios puedan ser utilizados para el pago de otros servicios estatales como el transporte público, en complemento de la tarjeta SUBE; la incursión en nuevos productos como las transacciones con criptomonedas, y la creciente tendencia de preferencia de los usuarios sobre los productos *fintech* en general.

Las amenazas claramente identificables tienen que ver con el riesgo de imposición de nuevas regulaciones estatales que modifiquen sustancialmente las condiciones del negocio, la posibilidad de ingreso de jugadores de peso como lo son los bancos tradicionales, y la situación económica en general, cuyo empeoramiento puede hacer disparar los índices de incobrabilidad y aumentar el costo financiero, entre otros.

Matriz BCG

Considerando que cada cuadrante de la matriz está formado por los ejes Crecimiento de mercado (en el eje vertical) y Participación de mercado (en el eje horizontal), se puede identificar en base a estimaciones, como “estrella” a la emisión de tarjetas, tanto de crédito como de débito, ya que tienen una alta participación (40,3%) en un mercado en crecimiento (14%). La Tienda Naranja y los Créditos o financiación de saldos se ubican en el cuadrante correspondiente a los denominados “vacas lecheras”, presentando buena participación (32,4%

entre ambos) en un mercado que no crece tanto (9,6%). Las suscripciones a la publicación mensual y la venta de seguros tienen poco o nulo crecimiento (0,2%), y la participación es baja (19,3%). Se consideran productos “perro”. Por último, se observan productos como las cuentas digitales en pesos soportadas en la App Naranja, y la tarjeta prepaga, que se ubican en el cuadrante de “interrogantes” ya que tienen una baja participación (8%) y alto crecimiento (34%). Pueden convertirse en una “estrella” o en un “perro”. Depende del mercado y de lo que haga la empresa con estos productos.

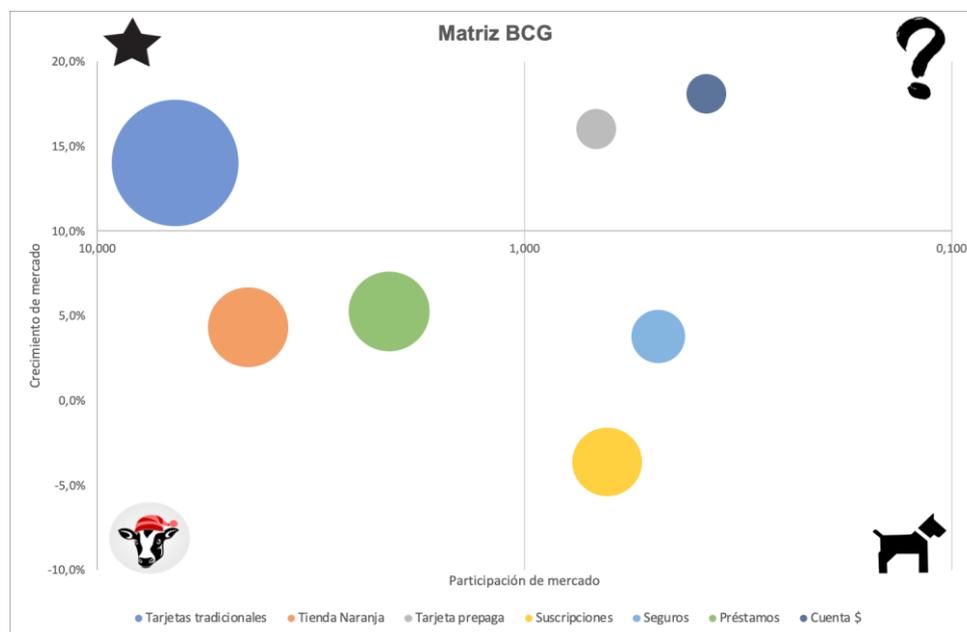


Ilustración 3. Matriz BCG Naranja.

Marco Teórico

A partir de los años noventa, Kaplan y Norton (1992) desarrollaron una herramienta para mejorar los procesos de dirección y gestión de las organizaciones. La misma permite, por un lado, dar respuesta a las nuevas necesidades del contexto, que demandan otras capacidades a las organizaciones, como la de gestionar sus activos intangibles que no eran tenidos en cuenta por la contabilidad tradicional. Por otro lado, sirve de nexo para llevar a la práctica aquellos grandes planes estratégicos dormidos en papel, a través de la operacionalización de la estrategia y alineación de toda la compañía tras los mismos objetivos. A esta herramienta la bautizaron *Balanced Scorecard* (BSC), cuya denominación se conoce en español como Cuadro de Mando Integral (CMI).

La primera versión del CMI fue publicada en la revista *Harvard Business Review* en un artículo titulado “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*” (Kaplan y Norton, 1992). Nace como un sistema de medición, que contempla además de los indicadores financieros tradicionales de actuación pasada, inductores de tendencia e impulsores de actuación futura, agrupándolos en cuatro perspectivas que responden preguntas básicas y para las cuales se establecen algunos objetivos e indicadores considerados críticos: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva Interna y Perspectiva de Innovación y aprendizaje.

Años más tarde, Kaplan y Norton (1997) incorporan la estrategia al sistema de dirección y gestión empresarial, frente a un contexto cada vez más complejo y dinámico, donde las empresas se preocupan por implementar nuevas estrategias en forma ágil y flexible para seguir siendo competitivas.

Posteriormente, Kaplan y Norton (2001) escriben un libro, que más que una evolución del CMI presenta un nuevo enfoque que usa la herramienta para poner la estrategia en el centro del proceso de gestión, asegurando que más importante que la estrategia en sí misma, es su ejecución. Lo denominan *Strategy Focused Organization* (SFO).

Con el foco puesto en los objetivos de cada perspectiva y no tanto en los indicadores, escriben el libro *Mapas Estratégicos* (Kaplan y Norton, 2004), que pone énfasis en las relaciones de causalidad y efecto entre los distintos objetivos, mediante diagramas que describen de qué modo los activos intangibles se convierten en activos tangibles, constituyendo el eslabón que faltaba para operacionalizar la estrategia.

Más adelante Kaplan y Norton (2006) escriben *Alignment*, su cuarto libro de la serie del CMI, tendiente a lograr el alineamiento de las distintas unidades de negocio y los departamentos de servicios corporativos compartidos, de cara a crear una sinergia diferencial que acreciente el valor para el grupo económico.

Desde sus orígenes, el CMI cobró rápida popularidad a nivel mundial, cosechando muchos adeptos, sobre todo en las esferas corporativas, y también cultivó críticas, como la falta de estudios sobre su uso en PyMEs que señalan Solano y López (2015). En el otro extremo de su aplicabilidad, Porporato y García (2007), enfatizan en su revisión literaria del CMI la dificultad a la hora de medir el desempeño en empresas multidivisionales cuando se quiere armar un modelo a nivel corporativo que englobe unidades de negocio no relacionadas. Para salvar estas limitaciones, estos autores junto a otros proponen complementar al CMI con la Dinámica de Sistemas, donde todo en algún punto está interconectado con todo.

Muchas de las críticas resaltan el sesgo en el uso de la herramienta hacia los intereses de los accionistas, donde todas las flechas de los mapas estratégicos conducen directa o indirectamente hacia lo financiero, lo que se enmarca en la teoría de los *stockholders* (Farré,

2009). Si bien surgieron nuevos enfoques de gestión a fines del siglo anterior, como la propuesta de Porter que pone foco en la cadena de valor interna y de la industria, incorporando al análisis además de los clientes a las fuerzas de los proveedores y los competidores con el objetivo de desarrollar una ventaja competitiva que diferencie a la compañía del resto; todos al fin de cuentas persiguen el mismo objetivo: incrementar el valor para la empresa. Por su parte, el siglo XXI trajo consigo un cambio de conciencia en las nuevas generaciones, que demandan mayor compromiso para con la sociedad y el medio ambiente, identificando a las empresas también como parte responsable de su deterioro. Esta sociedad comprometida y movilizada dio lugar a una corriente que evoca la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), proponiendo una triple creación de valor: económico, social y ambiental (Kliksberg, 2013).

Finalmente, Kaplan y McMillan (2020) escriben un artículo donde proponen algunas modificaciones a la versión original del CMI con una mirada más amplia. Cambiando la perspectiva “Financiera” por “Resultados” para abarcar métricas financieras, sociales y ambientales; la de “Clientes” por “*Stakeholders*” para reflejar los intereses de los múltiples participantes; la de “Innovación y aprendizaje” por “Habilitadores” para conseguir los objetivos pretendidos; y manteniendo la perspectiva de “Procesos internos”.

El presente reporte de caso se fundamenta en el modelo de CMI de Kaplan y Norton, herramienta que no solo es utilizada como un sistema de control, sino que implica un proceso de aprendizaje y comunicación, a fin de lograr que las personas que forman parte de la compañía tengan una perspectiva global de la visión de la organización.

Diagnóstico y discusión

Tarjeta Naranja logró mantenerse desde 2017 hasta la actualidad como el principal emisor de tarjetas de crédito del país, y apoyado en sus fortalezas, desde 2018 viene especializando su *portfolio* de servicios financieros (entre otros) participando del creciente ecosistema *fintech*. En línea con la perspectiva de la industria financiera, se espera en 2021 cierta estabilidad para las entidades financieras no bancarias, soportada en la mejora del riesgo de crédito de las carteras, la reducción del apalancamiento y el menor riesgo de refinanciamiento, sumado a la disminución en el costo de fondeo que les permitirá recomponer paulatinamente sus márgenes, soportar el ajustado flujo de fondos y los cargos por provisiones. En adelante, el desafío será alcanzar buenos niveles de retorno que permitan alimentar el capital e incrementar su volumen de cartera, aprovechando las oportunidades que el contexto ofrece, como vimos precedentemente.

Los Estados Contables de Naranja para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2020 muestran indicadores de rentabilidad en buenos niveles (ROAA 5,5% y ROAE 23,4%). Se evidencia que los cambios de política crediticia y de gestión de mora temprana, han derivado en la reducción real del stock de cartera irregular (-71% interanual). La cobertura con provisiones es holgada (291% a junio de 21) y se prevé que la calidad de la cartera se mantendrá en niveles adecuados para el modelo de negocio, sustentado en la buena gestión de riesgo.

Independientemente de que la organización demuestra una sólida capacidad de generación de ingresos sustentada en su participación de mercado, buena gestión de riesgos y razonable flexibilidad financiera, además de un consolidado proceso de mejora en la reducción de los cargos por incobrabilidad y en su estructura de gastos operativos, es importante destacar que la organización compite con *startups fintech*, algunas de las cuales son tan pequeñas que

tienen menos de 100 empleados en nómina y una sola sede (versus 3104 empleados y 180 sucursales a fines de 2020) , o con grandes “unicornios” (valuadas en más de mil millones de dólares), y todos se disputan una porción del mercado. En este sentido, Naranja está a mitad de camino, entre dos extremos: por un lado, los ágiles *startups*, y por el otro, los grandes jugadores como la banca tradicional.

Por todo lo expuesto, es de vital importancia poder controlar no solamente los aspectos financieros del negocio, a todas luces rentable, sino también poner el foco sobre otras variables no financieras que permitan monitorear la implementación de la estrategia de la organización, y que funcionen como alerta temprana para corregir el rumbo ante resultados no deseados. Se sugiere así, el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral.

Propuesta

Entendiendo al Cuadro de Mando Integral como la herramienta idónea para gestionar el proceso de cambio en la estrategia de Tarjeta Naranja, en el camino hacia la consolidación de su liderazgo en el creciente ecosistema de empresas de *fintech* de Argentina, se propone su implementación para el logro de los objetivos que a continuación se detallan.

Objetivo general

Incrementar la Rentabilidad de Tarjeta Naranja en un 2,5% para el período 2022 respecto al año anterior, sustentado en la reducción de costos operativos del nuevo modelo de negocios y en el incremento de participación en el mercado de transacciones electrónicas. Se espera que la digitalización permita un ahorro sustancial en el costo de operación,

infraestructura y servicios, y que se consoliden los avances en materia de inclusión y educación financiera, lo cual redundará en aumento de potenciales clientes, según las proyecciones del informe sobre la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023 (Ministerio de Economía, 2020).

Objetivos específicos

- A. Mejorar la relación entre pagos electrónicos de resúmenes de cuenta y pagos tradicionales en 10 puntos porcentuales durante el período 2022, respecto del año anterior.
- B. Reducir los egresos operativos 4% en el período 2022, respecto del año anterior, mediante la reconversión de las sucursales de atención al público.
- C. Alcanzar un valor superior al 60% para el indicador *Net Promoter Score* (NPS) al finalizar el año 2022.
- D. Incrementar en un 50% la oferta de nuevos productos financieros digitales durante el período 2022.
- E. Reconvertir el 100% de la fuerza de venta en facilitadores digitales al final del año 2022.

Alcance

El alcance de la propuesta se extiende a toda la organización, dentro del ejercicio contable que se inicia el 1 de enero de 2022 y finaliza el 31 de diciembre del mismo año. Comprende las cuatro perspectivas del CMI –Financiera, de Clientes, Interna y de Innovación y aprendizaje–, considerando la necesidad de capacitación de un gran número de colaboradores distribuidos en 180 sucursales de todo el país.

Recursos involucrados

Los objetivos específicos A., C. y D. se lograrán mediante la ejecución de planes que no requieren recursos adicionales; a diferencia de los objetivos específicos B. y E. que por la magnitud de los planes que conllevan será necesario la contratación de una consultoría externa para la reconversión de la fuerza de venta y de cierto nivel de inversión en equipamiento para las sucursales, cuyo impacto en el Estado de Resultados se expone en el Anexo 3.

Acciones concretas que desarrollar

A. Mejorar la relación entre pagos electrónicos y pagos tradicionales

Se pretende incrementar el volumen de pagos realizados mediante canales electrónicos, desalentando el uso de los medios de pago tradicionales, para la cancelación de saldos de resúmenes de cuenta, préstamos y demás productos y servicios; logrando de esta forma una reducción de los costos operativos, lo cual redundará en un aumento de la rentabilidad. Para alcanzar este objetivo se propone incentivar el uso de canales digitales, redefiniendo las campañas de comunicación que se encuentran vigentes y presupuestadas, hacia mensajes orientados en este sentido. Se observa un natural crecimiento de los pagos electrónicos en los últimos tiempos (Naranja, 2020), por lo que se espera que la tendencia continúe, y el objetivo sea fácilmente alcanzado.

Se utilizará la siguiente métrica:

$$Tasa\ de\ Pagos\ Electrónicos = \frac{Nro.\ de\ Transacciones\ Electrónicas}{Nro.\ Total\ de\ Transacciones} \times 100$$

Unidad de medida: Porcentaje

Objetivo: 75%

Horizonte temporal: Ejercicio contable 2022, con una frecuencia de medición mensual.

B. Reducir los egresos operativos

Se busca una reducción de los egresos operativos de 4% para el año 2022, respecto del año anterior, basado en la reconversión de las sucursales de atención al público. En la actualidad, la mayoría de las sucursales se encuentran configuradas para la atención de gran cantidad de clientes de manera presencial. Debido a la pandemia de COVID19, las preferencias del cliente cambiaron, y se evidencia una oportunidad para la reducción de costos, al disminuir la superficie destinada a la atención al público, bajando costos de alquiler, y reconvirtiendo muchas de estas sucursales en centros de atención virtual. La tecnología disponible, y las características de los servicios ofrecidos por Naranja lo permiten (Naranja, 2020). Para alcanzar el objetivo de reducir 4% los egresos operativos durante 2022, se fija como meta la reconversión del al menos 50% de las sucursales convencionales en centros de atención virtual. El presupuesto necesario se detalla en Anexo 1.

Se utilizará las siguientes métricas:

$$Tasa\ de\ Sucursales\ Digitales = \frac{Nro.\ de\ Sucursales\ Reconvertidas}{Nro.\ Total\ de\ Sucursales} \times 100$$

$$Reducción\ de\ Egresos\ Operativos = \frac{Egresos\ Operativos\ 2022}{Egresos\ Operativos\ 2021} - 1 \times 100$$

Unidad de medida: Porcentaje

Objetivo: > = 50% de sucursales digitales y -4% de reducción de Egresos Operativos.

Horizonte temporal: Ejercicio contable 2022, con una frecuencia de medición mensual.

C. Alcanzar un valor superior al 60% para el indicador NPS

Dentro de la perspectiva de Clientes, se fija como objetivo específico alcanzar un valor superior al 60% para el indicador *Net Promoter Score* (NPS) al final del año 2022. El indicador NPS sirve para evaluar el resultado de la experiencia vivida por el cliente, luego de la utilización de todos y cada uno de los servicios digitales brindados por Naranja, para lo cual se implementará como último paso de cada transacción digital, tanto en la Tienda Naranja, como en la App Naranja y en las Sucursales Digitales. Mediante NPS se puede medir la lealtad de los clientes a una empresa, en base a la experiencia que acaban de tener. Los encuestados deben dar su respuesta a una sola pregunta, dentro de una escala que va de 0 (nada probable) a 10 (sumamente probable) y, dependiendo de sus respuestas, se los organiza en tres categorías que permiten calcular el resultado: Promotores: responden 9 o 10 (por lo general, son clientes leales y entusiastas) – Pasivos: responden 7 u 8 (satisfechos con el servicio, pero no lo suficiente como para considerarse promotores) – Detractores: responden de 0 a 6 (clientes insatisfechos, que es poco probable que vuelvan a comprar, e incluso, podrían desalentar a otros de hacerlo). No se requiere presupuesto adicional; las modificaciones necesarias en la App y en la página web serán realizadas por la Dirección de Sistemas. Según la información relevada, en consonancia con la imagen y posicionamiento de la marca Naranja, se estima que el objetivo es alcanzable.

Se utilizará la siguiente métrica:

$$NPS = \% \text{ Total de Promotores} - \% \text{ Total de Detractores}$$

Unidad de medida: Porcentaje

Objetivo: > 60%

Horizonte temporal: Ejercicio contable 2022, con una frecuencia de medición mensual.

D. Incrementar en un 50% la oferta de nuevos productos financieros digitales

Aprovechando la estructura con que cuenta la empresa en la Dirección de Sistemas, con tecnología de punta y capital humano altamente capacitado, sumado a la experiencia y capacidad que se evidencia en la Dirección Comercial, se propone como objetivo específico dentro de la perspectiva Interna, el desarrollo y lanzamiento al mercado de al menos 3 nuevos productos financieros digitales para el período 2022. De esta forma se pretende aportar al objetivo general de mejora de rentabilidad, incrementando la oferta de servicios innovadores un 50% más que los disponibles en 2021. No se requiere presupuesto adicional, al existir un área específica dentro de la organización destinada a I+D (Naranja, 2020). El logro de este objetivo es fundamental, ya que Naranja debe continuar su camino de reconversión y afianzamiento dentro del ecosistema *fintech*. Quedó demostrado que tiene la capacidad para hacerlo.

Valores posibles: 0 – 1 – 2 – 3 – más de 3.

Objetivo: 3 o +

Horizonte temporal: Ejercicio contable 2022, con una frecuencia de medición semestral.

E. Reconvertir la fuerza de venta en facilitadores digitales

Enmarcado en la perspectiva de Innovación y aprendizaje, se pretende reconvertir la totalidad de la fuerza de venta de Tarjeta Naranja, dejando de ser solamente el *Front Office*, para pasar a ser facilitadores digitales, que mediante la orientación, asesoramiento y captación de nuevos clientes aporten al objetivo de mejora de la rentabilidad. Se estima que Tarjeta Naranja tiene un 45% de colaboradores en la fuerza de venta, lo que representa unos 1397 trabajadores, de los cuales el 58% son *Millennials* (nacidos entre 1980 y 1989) y el 17% son *Generación Z* (nacidos desde 1990 en adelante) (Naranja, 2019), con lo cual se espera una gran

predisposición al cambio y facilidad de aprendizaje. Para la consecución de este objetivo se plantea la necesidad de contratar una consultoría externa, cuyos antecedentes, contenido y presupuesto se detallan en el Anexo 2. El formato de capacitación requerido comprende, por un lado, una etapa de capacitación presencial en la sede central de Córdoba, destinada a los mandos medios y a los referentes de cada sucursal – aproximadamente 200 personas – y una etapa virtual, mediante Zoom o plataforma equivalente, que será transmitida de forma sincronizada a todas las sucursales y a los colaboradores que se encuentran realizando *Home Office*. En ambos esquemas, se prevé al menos dos horarios en el día, y al menos 3 fechas distintas por cada módulo, de manera de garantizar la asistencia de toda la plantilla objetivo.

Se utilizará la siguiente métrica:

$$Tasa\ de\ Reconversión = \frac{Nro.\ de\ Colaboradores\ capacitados}{Nro.\ Total\ de\ Colaboradores\ a\ capacitar} \times 100$$

Unidad de medida: Porcentaje

Objetivo: 100%

Horizonte temporal: Ejercicio contable 2022, con una frecuencia de medición mensual.

Mapa estratégico

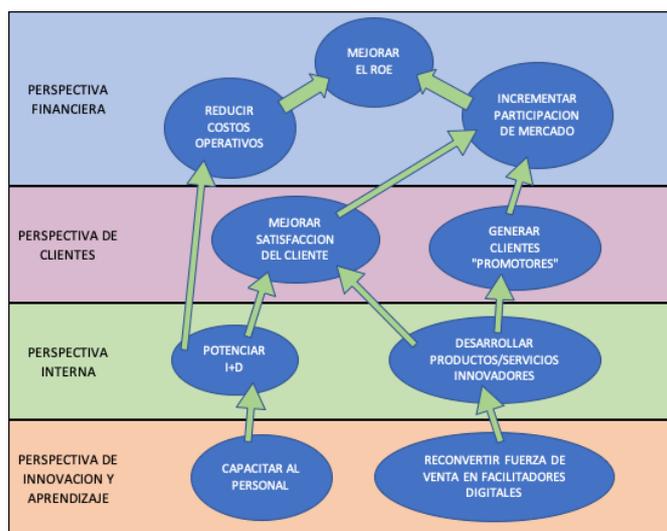


Ilustración 4. Mapa Estratégico.

Cuadro de mando integral propuesto

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
FINANCIERA	Mejorar la relación entre pagos electrónicos y pagos tradicionales	Tasa de Pagos Electrónicos	Porcentaje	75%	Mensual	> = 75%	> = 70%	> = 65%		Dirección Financiera
FINANCIERA	Reducir los egresos operativos	Tasa de Sucursales Digitales	Porcentaje	> = 50%	Mensual	> = 50%	> = 45%	> = 40%		Dirección Financiera
		Reducción de egresos operativos	Porcentaje	-4%	Mensual	< = -4%	< = -3%	< = -2%		Dirección Financiera
CLIENTES	Alcanzar un valor superior al 60% para el indicador de satisfacción	NPS	Porcentaje	> 60%	Mensual	> 60%	> 55%	> 50%		Dirección Comercial
INTERNA	Incrementar en un 50% la oferta de nuevos productos financieros digitales	Cantidad de productos nuevos	Unidad	> = 3	Semestral	> = 3	2	< = 1		Dirección de Sistemas / Dirección Comercial
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Reconvertir la fuerza de venta en facilitadores digitales	Tasa de Reconversión	Porcentaje	100%	Mensual	100%	95%	90%		Dirección de RRHH

Ilustración 5. Cuadro de Mando Integral CMI propuesto.

Marco de tiempo

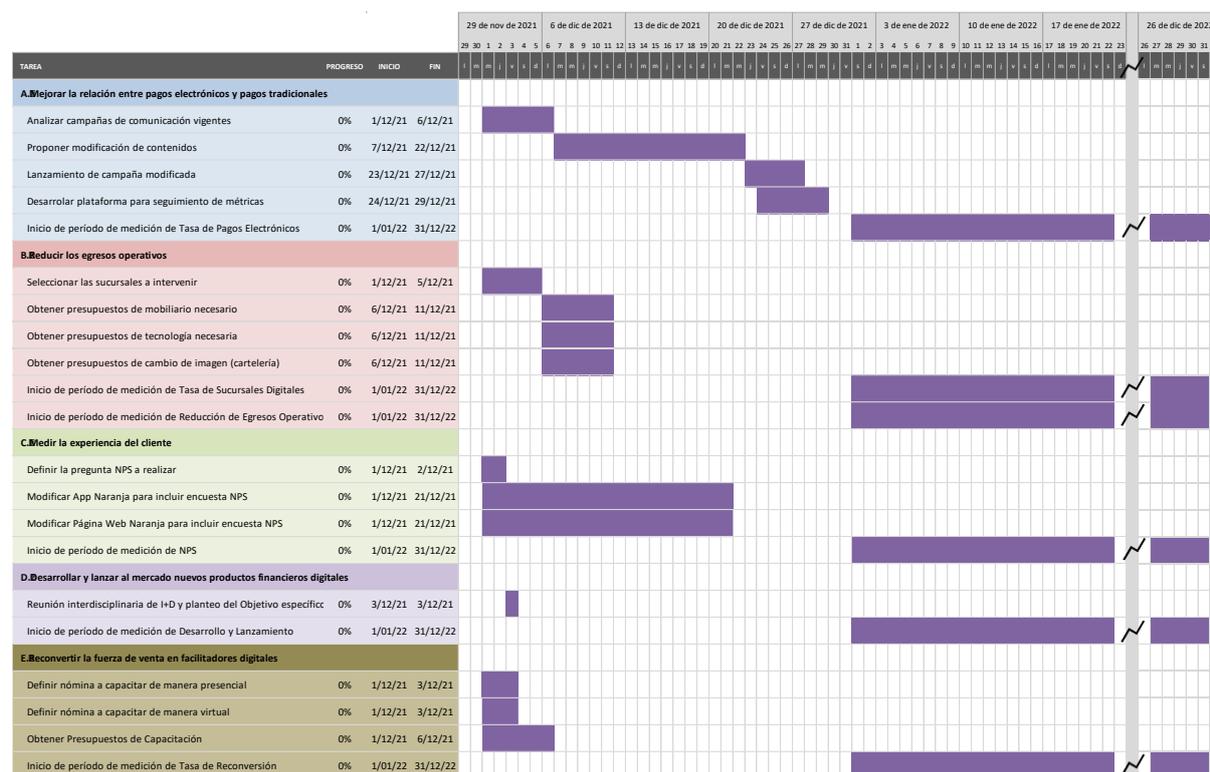


Ilustración 6. Diagrama de Gantt.

Evaluación o medición de la propuesta

La evaluación de la propuesta se realiza mediante la confección del Estado de Resultados proyectado y Flujos de fondos, que detallan el cumplimiento del objetivo general al darse cumplimiento a todos y cada uno de los objetivos específicos planteados. El desarrollo se encuentra detallado en el Anexo 3.

Se observa que el proyecto en general arroja una TIR de 10,8% mensual, la inversión se recupera en un período de apenas 8,2 meses, con un VAN de \$305.398.000,00 considerando un período de 2 años. El ROI presenta un valor alto (346%), explicado por las características de la inversión realizada (de alto impacto y bajo monto en relación con los beneficios)

Conclusiones

El presente reporte de caso permite concluir que la pandemia de COVID19 quedará en la historia no sólo por sus nefastas consecuencias sanitarias, sino también por ser un importante agente transformador para las organizaciones, las que debieron reinventarse para subsistir. En este contexto, Naranja produjo importantes cambios para dejar de ser solamente una emisora de tarjetas físicas y convertirse en una *fintech* que participa en el creciente y cada vez más competitivo ecosistema *fintech* de Argentina. Este proceso de cambio estratégico debe estar respaldado con la implementación de herramientas de control de gestión que tengan en cuenta todos los aspectos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, como resulta ser el Cuadro de Mando Integral, cuya implementación se propuso, siguiendo los conceptos de Robert S. Kaplan y David P. Norton, así como los aportes de otros autores mencionados.

Dada las características de la organización, se concluye que la implementación del CMI en Naranja se desarrollará de forma óptima, contribuyendo con el proceso de seguimiento y control de cumplimiento de su principal objetivo: mejorar la rentabilidad, reduciendo costos operativos, profundizando la reconversión de su modelo de negocios.

Recomendaciones

Finalmente, es necesario mencionar que ciertos aspectos de la política crediticia siguen siendo un factor de riesgo para la rentabilidad de cualquier empresa del sector, ante un posible incremento de la cartera en situación irregular. Se recomienda profundizar el análisis de este aspecto, buscando mantener la calidad de cartera en niveles adecuados para el modelo de negocio, cuestión que podrá ser abordada en forma posterior a la implementación de la solución propuesta.

Referencias

- PwC. (2021). *Expectativas 2021 - Pymes en Argentina*. Obtenido de 8° Encuesta a Pymes de PwC Argentina: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/expectativas-pymes-2021.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral* (2 ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & McMillan, D. (2020). *Updating the Balanced Scorecard for Triple Bottom Line Strategies*. Harvard Business School.
- Solano, E., & López, C. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2).
- Porporato, M., & García, N. (2007). Análisis de las limitaciones del cuadro de mando integral: revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 5(9).

Farré, D. (2009). Vinculando la teoría de los stakeholders con enfoques y técnicas de gestión: cadena de valor multidimensional y Balanced Scorecard multifocal. Trelew.

Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios. Por qué las empresas y los países ganan con la Responsabilidad Social Empresarial*. Buenos Aires: Ediciones Ética y Economía.

Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (2002). *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Naranja. (2017). *Informe de Sustentabilidad 2017*. Obtenido de Tarjeta Naranja:
<https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2021/07/Reporte-sustentabilidad-2017.pdf>

Naranja. (2018). *Informe de Sustentabilidad 2018*. Obtenido de Tarjeta Naranja:
<https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2021/07/Reporte-sustentabilidad-2018.pdf>

Naranja. (2019). *Informe de Sustentabilidad 2019*. Obtenido de Tarjeta Naranja:
https://sustentabilidad.naranjax.com/wp-content/uploads/2021/07/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf

Naranja. (2020). *Informe de Sustentabilidad 2020*. Obtenido de Tarjeta Naranja:
<https://sustentabilidad.naranjax.com/>

Diario El País. (2 de Diciembre de 2020). *Diario El País*. Obtenido de
<https://elpais.com/economia/2020-12-02/los-consumidores-usaron-el-efectivo-en-el-73-de-los-pequenos-pagos-frente-al-79-en-2016.html>

DiTrenDia. (9 de Julio de 2020). *Informe Mobile en España y en Mundo 2020*. Obtenido de Digital Marketing Trends: <https://ditrendia.es/informe-mobile-2020/>

Mastercard. (2021). *Mastercard*. Obtenido de Engagement Bureau:

<https://newsroom.mastercard.com/eu/es/press-releases/mas-de-la-mitad-de-los-pagos-con-tarjeta-en-espana-ya-son-contactless/>

FMI. (Abril de 2021). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de Perspectivas económicas regionales - América Latina y el Caribe:

<https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2021/04/14/Regional-Economic-Outlook-April-2021-Western-Hemisphere>

INDEC. (2021). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*.

INDEC. (2020). *Indice de precios al consumidor (IPC)*.

Cámara Argentina de Fintech. (2020). *Cámara Argentina de Fintech*. Obtenido de Estudio

Fintech 2020: Ecosistema argentino: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Arentino.pdf>

Henderson, B;. (1973). *The Experience Curve - Reviewed IV - The Growth Share Matrix of the Product Portfolio*. Obtenido de Boston Consulting Group.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*.

México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores*

industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria.

Ministerio de Economía de la Nación. (2 de Diciembre de 2020). *Estrategia Nacional de*

Inclusión Financiera (ENIF 2020-2023). Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-presento-la-nueva-estrategia-nacional-de-inclusion-financiera-enif-2020-2023>

Forbes Argentina. (s.f.). *Argentina lidera el ránking de países con mayor carga impositiva en la región*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/money/argentina-lidera-ranking-paises-mayor-carga-impositiva-region-n3987>

Anexos

Anexo 1 – Presupuesto para reconversión de sucursales



Rosario 10/01/2021

Sr. Javier Harfuch.

Proyecto para cotizar equipos de totem con característica de atención al cliente incluyendo costos de equipamiento e infraestructura para su instalación a nivel nacional.

El presente documento contiene la información necesaria del proyecto de construcción, calibración y ajustes, traslado y puesta en marcha de un totem para atención al cliente.

El documento consta de 6 partes,

- Diseño físico y electrónico.
- Infraestructura requerida y configuración de los puntos de trabajo.
- Configuración y puesta en marcha
- Traslado del totem e instalación
- Manual de funcionamiento
- Costo de cada parte del proyecto

Diseño físico y electrónico

El equipo consta de un totem de característica industrial con monitor para visualizar, un equipo de comunicación para interacción del usuario con el operador central y manejos de periféricos según requerimiento. El equipo es construido por una empresa tercerizada cumpliendo todos los requisitos de características requeridas y cuestiones de calidad que marquen un piso mínimo de robustez y confiabilidad en la operatoria.

Infraestructura requerida

La instalación del equipo totem requiere de alimentación eléctrica y conectividad de internet más elementos requeridos según el lugar de instalación y prestación solicitada que deba brindar el equipo.

Configuración y puesta en marcha

La configuración requiere de un operador con conocimiento de red para lograr la característica de conectividad requerida y la puesta en marcha que es la operación de instalación del totem en el lugar físico requerido a fin de cumplir la prestación solicitada.

Traslado del totem e instalación

Este ítem contiene la información del valor del embalaje y traslado al destino final de funcionamiento incluyendo traslado al lugar de instalación.

Manual de funcionamiento

Manual con la información necesaria para garantizar que el totem quede instalado y operativo, incluyendo la información que permita a un operador verificar que estén los detalles para que el equipo funcione, y los items a verificar para garantizar que brinde servicio acordado.

Costo de cada parte del proyecto

El costo debe ser confeccionado en función de la prestación solicitada y puede depender también de donde se instala el equipo, y podemos decir en forma aproximada que el costo de un totem es 2.000.- U\$S

El costo de traslado puede evaluarse de un valor básico inicial como costo fijo y un valor de 10.- U\$S por kilómetro de distancia de instalación del equipo.

Hay un costo de un operador para configuración y puesta en marcha de cada totem más el costo asociado al centro de operación para administración de los totem incluyendo el costo de la estructura de funcionamiento y el costo del personal para su funcionamiento diario, mensual o anual.

Fernando Bermudez Representante comercial
Telefono: +54 9 3413 35-2486
Correo: fernando.bermudez@efisat.net



Imagen ilustrativa Tótem Apolo 24

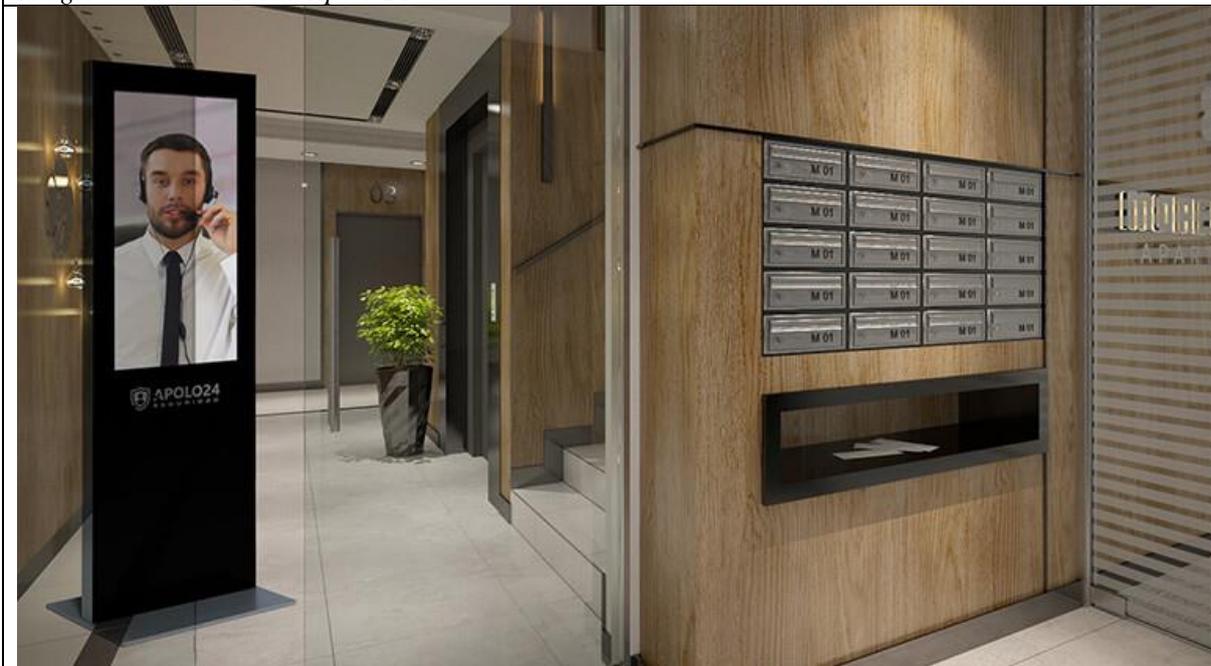


Imagen ilustrativa Tótem Apolo 24

Anexo 2 – Presupuesto de consultoría para capacitación



MEJORÁ
EL RENDIMIENTO
DE TU EQUIPO
HUMANO

ESTRATEGIA
CONSULTORA EN RRHH

ESTRATEGIA

CONSULTORA EN RRHH

ESTRATEGIA ES UNA CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS CON LA CLARA CONVICCIÓN DE QUE DESDE LA PSICOLOGÍA SE PUEDE CONTRIBUIR A QUE LAS ORGANIZACIONES SEAN MÁS SALUDABLES Y EFICIENTES PARA TODOS SUS INTEGRANTES, SIN IMPORTAR SU PUESTO.

LA MOTIVACIÓN ES UN ARTE

A mayor compromiso, mayor rendimiento. Pero ¿Qué hace que nos comprometamos?

Un ambiente laboral, se trata ante todo de personas. Es un grupo de hombres y de mujeres, y no solo de engranajes o piezas intercambiables. Si ellos pueden poner en práctica sus potencialidades, habilidades y destrezas podrán crecer como personas y la empresa llegará a ser entonces un lugar de crecimiento personal, al mismo tiempo que un lugar de servicio o de producción.

Un entorno laboral saludable será aquel capaz de brindar al empleado un auténtico desarrollo en todas sus facetas.

EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA O DE LA ORGANIZACIÓN,
VIENE COMO FRUTO DEL DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL
DE CADA MIEMBRO.

Sabemos que la clave del éxito para una empresa es tener clientes fieles y satisfechos, esto solo se lo logra brindándoles un buen servicio a través de tu personal, por lo tanto es importante que el talento humano actúe de manera positiva ante cualquier tarea encomendada.

En Consultora Estrategia trabajamos para ofrecerte soluciones personalizadas y coherentes con la política de tu empresa que impacten en el comportamiento de tus empleados, en sus habilidades y conocimientos.

SERVICIOS

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Hemos desarrollado un modelo de implementación de nuestra consultoría a través de diferentes procesos que permiten analizar potencialidades, los roles organizacionales y el clima laboral de la empresa. Contempla además, características individuales.

Estamos preparados para generar nuevas y originales propuestas de organización empresarial.

UN BUEN DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA ABARATA COSTOS
Y BRINDA SOLUCIONES ESPECIFICAS Y CONTEXTUALIZADAS

SELECCIÓN DE PERSONAL

A través de diferentes estrategias seleccionamos a la persona que tenga las aptitudes necesarias para ocupar un puesto en función a sus requerimientos, para que se establezca entre ambos (persona/cargo) una sinergia que posibilite alcanzar las metas organizacionales propuestas con un óptimo rendimiento.

EVALUACIÓN DE POTENCIAL

Los programas de evaluación de potencial interno permiten identificar las potencialidades de cada empleado y las competencias que posee lo que facilita la planificación integral para un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

EVALUAR EL POTENCIAL HUMANO ¿PARA QUÉ?

Por lo tanto su utilización es de gran beneficio para la empresa y es de alto impacto en la mejora de la productividad ya que se logra aprovechar al máximo el capital humano con el que se cuenta.

También posee un efecto motivador en los participantes ya que se sienten tenidos en cuenta... Contamos con una metodología de trabajo propia formada por técnicas psicométricas y proyectivas, dinámicas grupales y entrevistas individuales.

ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

Desarrollamos este producto para acompañar a la organización en el proceso de poder analizar y medir el desempeño adecuado de sus miembros a través de herramientas confiables adaptadas a su estilo cultural.

Buscamos como objetivo primordial que el evaluado logre captar cómo es su rendimiento, qué se espera de él, cómo y qué debe cambiar. Utilizamos para ello las técnicas más adecuadas a cada organización.

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Comunicación proviene del latín y quiere decir compartir con...

Consideramos a la comunicación como una herramienta estratégica para toda iniciativa de cambio y desarrollo empresarial trabajando a partir de:

- * Los sistemas de información internos y externos de la empresa
- * La planificación y el desarrollo estratégico de las comunicaciones

LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL ES, EN ESENCIA, UN DIÁLOGO ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y SUS PÚBLICOS

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Contamos con un conjunto de programas y capacitaciones que tienen por fin facilitar el neuro aprendizaje, buscamos no solo agilizar y mejorar la incorporación y aplicación de los nuevos conocimientos, sino también contribuir al desarrollo de las capacidades cerebrales de cada uno de sus empleados. Esto consecuentemente reforzará la motivación y el sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Algunos ejes temáticos:

- ✓ Desarrollo de competencias de gestión y liderazgo
- ✓ Neuromarketing aplicado a las organizaciones
- ✓ Competencias generales y específicas del vendedor
- ✓ Atención al cliente: la clave del éxito empresarial
- ✓ Razón, emoción y conducta de compra: como ser un vendedor eficaz

NUEVO SERVICIO

ANALYTICS 4 PEOPLE

Desarrollamos un tablero de control y planificación de los recursos humanos de la organización. A partir del registro, sistematización y análisis de datos de distintas variables (clima, cultura, motivación, rotación, entre otros), se pretende, a través del tablero, tomar decisiones estratégicas y no a partir de opiniones o supuestos.

MEJORES DATOS, MEJORES DECISIONES, MEJORES RESULTADOS.

ALGUNOS CLIENTES QUE CONFÍAN EN ESTRATEGIA CONSULTORA DE RRHH



Y MUCHOS MÁS...

Misiones 1459 - 4to "B" - Corrientes

Cel: +54 (0379) 4348088 / +54 (0379) 4398385 - Mail: neaestrategia@gmail.com



ESTRATEGIA CONSULTORA DE RRHH

PERSONAS DETRÁS DE NUESTRA MARCA

Lic. Belén Azzi

Mi nombre es Belén, soy una mujer plena, madre de 2 varones y esposa de un gran hombre que alienta y acompaña mis pasos. Mis padres son mis modelos, estudiosos y siempre atentos al perfeccionamiento. Ellos me enseñaron a confiar en mí misma y a ir por mis sueños.

Estudé lic. en psicología y años más tarde el profesorado universitario. En el medio de esas dos carreras me formé en RRHH, terapia cognitivo conductual, neurociencias e hice 2 posgrados en test proyectivos, el test de Rorschach y test de Zulliger.

No sé qué amo más, si ser psicóloga o docente, pero en algún punto estas dos profesiones convergen, dando lugar a esto que soy cuando trabajo: FELIZ. Frecuentemente reflexiono en el hecho de que cuando trabajo me siento tan a gusto como cuando estoy en el mar, flotando panza arriba y sintiéndome disfrutar. Es paradójico ya que muchas personas pueden tener miedo a la inmensidad del mar, sin embargo mi analogía no hace más que reafirmar que aunque un proyecto me genere ansiedad y me saque de mi zona de confort, finalmente el disfrute y el estado de satisfacción valen más.

Actualmente me desempeño como Rectora del Isdep, institución educativa emergente en mi provincia, doy clases en una institución pública hace 14 años y en Estrategia soy consultora de pequeñas y grandes empresas realizando evaluaciones psicotécnicas, de potencial, assessment center, selecciones, capacitaciones, y cualquier otra actividad que involucre a los recursos humanos.

Creo que lo más valioso de mi trabajo es conectar a las personas y/o mediar entre ellas; personas que necesitan un empleo con aquellas que buscan colaboradores responsables y con las aptitudes necesarias para ocupar una posición.

Actualmente formo parte de la Fundación Perfiles "Centro para el Desarrollo Humano" y desde mi rol de psicóloga laboral colaboro brindando charlas y realizando diversas actividades que tienen por fin el mejorar las condiciones de empleabilidad en mi provincia.

Siempre fui en búsqueda de las oportunidades, no creo en eso de sentarse y esperar. Es por eso que tomo de la mano a mi hermano, Ezequiel, con quien comparto mis principales valores: el amor por la familia, la pasión por el trabajo y el gen emprendedor que nos motiva diariamente a atreznar ideas, innovar y crecer.

Cel: +54 (0379) 43-48088
Mail: neaestrategia@gmail.com



ESTRATEGIA CONSULTORA DE RRHH

PERSONAS DETRÁS DE NUESTRA MARCA

Lic. Ezequiel Azzi

Mi nombre es Ezequiel, fanático del fútbol, hinchado de River Plate y el menor de 3 hermanos. Hijo de Hildi Mesa y José Azzi, quienes junto a mis hermanos, con su amor y ejemplo, conforman las bases desde donde aprendí a mirar e interactuar con el mundo.

Soy una persona apasionada en lo que me propongo. Trabajo por y para generar un impacto positivo en mi entorno y en desarrollar el potencial de las personas que lo componen.

No sé si hacer las cosas sin pasión, compromiso y creatividad, y el deporte junto con el mundo de los Recursos Humanos, son dos grandes pilares en mi vida. El desarrollo del talento, la gestión y entrenamiento de las personas, la formación de equipos de alto rendimiento y la obtención de resultados, son algunas de las cosas que, atravesadas siempre por una mirada humanista, más me interesan.

Creo y confío en las personas, en sus capacidades desarrolladas y a desarrollar. Creo en el trabajo en equipo y en la generación de vínculos y relaciones significativas para lograr resultados que nos hagan sentido. Creo en tener un Norte, un propósito y crear visiones compartidas. Creo en el liderazgo y en la importancia de todas las partes para que el proceso funcione. Por estas razones formo parte de ESTRATEGIA, un espacio que propone y permite el trabajo con diversas organizaciones y personas con expectativas de cambio, de modernización y profesionalización de sus procesos y recursos.

Soy licenciado en Psicología, con una especialización en Psicología Deportiva y además, Profesor Universitario. Amo tanto enseñar como aprender, por lo que estoy en búsqueda constante de nuevos desafíos, creencias y conocimientos.

Hace más de 3 años me desempeño como Director General de Recursos Humanos y Coordinador del Instituto de Formación y Capacitación del municipio de mi ciudad, que cuenta con más de 5000 colaboradores. Actualmente lidero un equipo compuesto por 52 personas.

Creo fervientemente en que podemos cambiar la realidad en la que vivimos, generando un aporte valioso desde el lugar que ocupamos. Y es por eso que en el ámbito de los recursos humanos decidí involucrarme en el ámbito público, para trabajar en términos técnicos y profesionales, por y para la ciudad que amo; y en el ámbito del deporte soy dueño de una plataforma de formación y desarrollo de talento deportivo, que cuenta con 2 sedes propias en la Ciudad de Corrientes.

Cel: +54 (0379) 39-8385
Mail: neaestrategia@gmail.com



Corrientes, 25 de octubre de 2021

Sr. Javier Harfuch

S / D

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a los efectos de proponer planificación de contenidos, cronograma de trabajo y presupuesto, en respuesta al requerimiento realizado.

CONTENIDOS A DESARROLLAR:

- Definición de clientes. Clientes externos e internos.
- Comunicación en la atención al cliente: Comunicación verbal y no verbal.
- Tipos de atención al cliente: Presencial Vs. Virtual.
- Tipos de cliente. Como tratarlos.
- Calidad en la atención al cliente.
- Problemas, objeciones, explicaciones y soluciones.
- Desarrollo de la empatía.
- La importancia de espejarse en el cliente.
- Respeto de la distancia zonal.
- Afirmación de los objetivos. Negociación y persuasión.
- El conocimiento del cerebro en pos de las ventas. Las emociones en neuro venta.
- La influencia emocional en el sistema de recompensa del cliente.
- Presentando el producto/marca.
- Cierre de venta y construcción de una relación permanente.

CRONOGRAMA TENTATIVO:

A) CAPACITACIÓN PRESENCIAL – CIUDAD DE CORDOBA

El contenido de la capacitación está previsto para ser dictado durante 2 jornadas intensivas, con los siguientes horarios:

DIA 1: 09:00hs – INICIO – Primer módulo 11:00hs – Coffe Break 11:30hs – Cont. Primer Módulo 13:00hs – Almuerzo 14:00hs – Segundo Módulo 15:30hs – Coffe Break 16:00hs – Cont. Segundo Módulo 17:00hs – CIERRE DIA 1	DIA 2: 09:00hs – INICIO – Tercer Módulo 11:00hs – Coffe Break 11:30hs – Cont. Tercer Módulo 13:00hs – Almuerzo 14:00hs – Cuarto Módulo 15:30hs – Coffe Break 16:00hs – Cont. Cuarto Módulo 17:00hs – CIERRE FINAL
--	--

Debido a la cantidad de personas a capacitar, se propone realizar 4 grupos de 50 personas, totalizando 8 días de capacitación presencial en la ciudad de Córdoba.

B) CAPACITACIÓN VIRTUAL

El contenido de la capacitación se impartirá de manera virtual, mediante la plataforma Zoom, durante 4 días consecutivos (un módulo por cada día), en dos horarios distintos en el día, a coordinar, para facilitar la participación de los colaboradores de todo el país.

La grabación de las sesiones quedará disponible para la organización, y podrá ser utilizada en adelante.

PRESUPUESTO:

El presupuesto para las actividades A) y B) asciende a la suma de \$580.000 + IVA (pesos quinientos mil más I.V.A.). Incluye gastos de traslado y alojamiento.

Forma de pago: 30% al momento de la contratación – Saldo a 30 y 60 días.

Sin otro particular, lo saludos atentamente.

Lic. Belén Azzi

Anexo 3 – Estado de Resultados proyectados y Flujos de fondos

Para la evaluación o medición de la propuesta se consideraron los Estados de Resultados trimestrales de Tarjeta Naranja S.A. para el ejercicio 2020 (Naranja, 2020). Con esa base, se construyó el Estado de Resultados proyectados a 3 años, con cifras expresadas en miles de pesos.

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO													
	Cifras expresadas en miles de pesos													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3
Ingresos por servicios	1.429.148	1.429.148	1.429.148	1.368.744	1.368.744	1.368.744	1.511.649	1.511.649	1.511.649	2.593.341	2.593.341	2.593.341	20.708.647	20.708.647
Egresos directos por servicios	-175.077	-175.077	-175.077	-195.940	-195.940	-195.940	-211.614	-211.614	-211.614	-553.157	-553.157	-553.157	-3.407.363	-3.407.363
Ingresos netos por servicios	1.254.071	1.254.071	1.254.071	1.172.804	1.172.804	1.172.804	1.300.036	1.300.036	1.300.036	2.040.184	2.040.184	2.040.184	17.301.284	17.301.284
Ingresos por financiación	1.679.776	1.679.776	1.679.776	1.409.188	1.409.188	1.409.188	1.444.089	1.444.089	1.444.089	2.960.493	2.960.493	2.960.493	22.480.639	22.480.639
Egresos por financiación	-450.219	-450.219	-450.219	-390.245	-390.245	-390.245	-299.064	-299.064	-299.064	-554.060	-554.060	-554.060	-5.080.763	-5.080.763
Resultados por exp. a la inflación	-314.195	-314.195	-314.195	-238.208	-238.208	-238.208	-369.708	-369.708	-369.708	-795.017	-795.017	-795.017	-5.151.386	-5.151.386
Ingresos netos por financiación	915.363	915.363	915.363	780.734	780.734	780.734	775.318	775.318	775.318	1.611.415	1.611.415	1.611.415	12.248.490	12.248.490
Resultado neto por inversiones transitorias	344.720	344.720	344.720	149.121	149.121	149.121	145.263	145.263	145.263	172.248	172.248	172.248	2.434.056	2.434.056
Total de ingresos operativos	2.514.154	2.514.154	2.514.154	2.102.659	2.102.659	2.102.659	2.220.617	2.220.617	2.220.617	3.823.847	3.823.847	3.823.847	31.983.830	31.983.830
Cargos por incobrabilidad	-403.256	-403.256	-403.256	-476.435	-476.435	-476.435	-180.558	-180.558	-180.558	-420.740	-420.740	-420.740	-4.442.969	-4.442.969
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	2.110.898	2.110.898	2.110.898	1.626.223	1.626.223	1.626.223	2.040.059	2.040.059	2.040.059	3.403.107	3.403.107	3.403.107	27.540.861	27.540.861
Gastos de personal	-483.814	-483.814	-483.814	-495.460	-495.460	-495.460	-534.963	-534.963	-534.963	-1.047.820	-1.047.820	-1.047.820	-7.686.171	-7.686.171
Impuestos y tasas	-377.261	-377.261	-377.261	-332.780	-332.780	-332.780	-368.925	-368.925	-368.925	-674.371	-674.371	-674.371	-5.260.013	-5.260.013
Gastos de publicidad	-35.687	-35.687	-35.687	-80.049	-80.049	-80.049	-81.197	-81.197	-81.197	-5.683	-5.683	-5.683	-607.847	-607.847
Depreciación de activos fijos y amortización	-118.987	-118.987	-118.987	-117.896	-117.896	-117.896	-134.780	-134.780	-134.780	-231.416	-231.416	-231.416	-1.809.235	-1.809.235
Otros egresos operativos	-457.627	-457.627	-457.627	-475.073	-475.073	-475.073	-529.385	-529.385	-529.385	-830.399	-830.399	-830.399	-6.877.452	-6.877.452
Total de egresos operativos	-1.473.377	-1.473.377	-1.473.377	-1.501.258	-1.501.258	-1.501.258	-1.649.250	-1.649.250	-1.649.250	-2.789.688	-2.789.688	-2.789.688	-22.240.718	-22.240.718
Resultado neto antes de invers. en otras soc.	637.522	637.522	637.522	124.966	124.966	124.966	390.809	390.809	390.809	613.418	613.418	613.418	5.300.143	5.300.143
Resultado de inversiones en otras sociedades	-159	-159	-159	-1.132	-1.132	-1.132	-2.986	-2.986	-2.986	-4.521	-4.521	-4.521	-26.393	-26.393
Resultado antes del impuesto a las ganancias	637.363	637.363	637.363	123.834	123.834	123.834	387.823	387.823	387.823	608.897	608.897	608.897	5.273.750	5.273.750
Impuesto a las ganancias	-208.543	-208.543	-208.543	-51.854	-51.854	-51.854	-140.222	-140.222	-140.222	-251.970	-251.970	-251.970	-1.957.768	-1.957.768
Resultado neto del período	428.820	428.820	428.820	71.980	71.980	71.980	247.601	247.601	247.601	356.927	356.927	356.927	3.315.982	3.315.982

Para la presente evaluación, se consideraron los siguientes supuestos:

- La rentabilidad obtenida en 2020 fue del 12%. Se considera este valor como base sobre el cual se busca incrementar en 2,5 puntos porcentuales la rentabilidad, como objetivo principal.
- Para el objetivo específico B., a través del cual se busca reconvertir al menos el 50% de las sucursales, se plantea en el flujo operativo la reconversión de 105 sucursales a lo largo de 12 meses.
- Para el objetivo específico E. se considera que en promedio existen casi 8 empleados de fuerza de venta por cada sucursal. Total de empleados: 3104 – Fuerza de Venta: 45% = 1397 empleados / 180 sucursales = 7,76 empleados de ventas por sucursal.
- La cotización de los tótems que se propone instalar en las sucursales es de u\$s2.000,00 c/u. Se propone la instalación de 3 (tres) equipos por sucursal.
- El costo de instalación de los equipos fue presupuestado incluyendo el costo de traslado de los técnicos en u\$s1,00 por km. A los efectos del presente análisis se consideró un promedio de distancia entre el proveedor y las sucursales de 700km.
- La cotización considerada es de \$105,67 por dólar oficial.
- Para el año 2 y el año 3 se considera un costo de reparación y reposición de equipos, calculado como si fueran amortizados en 24 meses.
- Se consideró un valor de alquiler promedio por sucursal de \$180.000,00 mensuales, sobre el que se estima un ahorro del orden del 40% en cada sucursal reconvertida, asumiendo la reducción de superficie y características (no será necesaria infraestructura para cobranzas físicas)
- La reducción del 6% en el rubro Gastos de Personal vienen dada por el ahorro en conceptos como refrigerio, movilidad y viáticos, y ausentismo, que se evidenciará al reducir la presencialidad de la fuerza de venta.

- La reducción del 4% en el rubro Otros Egresos Operativos está dada por el ahorro en consumo de energía, papelería, impuestos, etc.
- Se estima un incremento del rubro Ingresos por Servicios del 0,5% que será incremental en relación con la reconversión de sucursales, apuntalado además por el cumplimiento del objetivo específico A. y del objetivo específico D.
- Todos los valores del Estado de Resultado y Flujos están expresados en miles de pesos.

Total de Sucursales Naranja:	180
Objetivo de reconversión:	> = 50%
Total de Personal:	3104
% Personal en Ventas:	45%
Total de Personal en Ventas:	1397
Promedio Pers. Vtas./Sucursal:	7,76
Cotización u\$s:	\$ 105,67
Costo Equipamiento Totem: (u\$s)	2.000,00
Cant. de Totems/Sucursal:	3
Costo por km: (u\$s)	1,00
Distancia Prom. entre Sucursales: (km)	700
Inversión por Sucursal:	\$ 707.989,00
Inv. en Capacitación de Personal:	\$ 701.800,00
Valor Alquiler Promedio/Sucursal:	\$ 180.000,00
% Reducción Valor Alquiler:	40,00%
% Reducción Gastos de Personal:	6,00%
% Reducción Otros Egresos Operativos:	4,00%

INDICADORES						
Tasa de retorno deseada	20,0%			Año 0	Año 1	Año 2
TIR mensual	10,8%		Rentabilidad:	12%	14,7%	14,7%
ROI	346%		Inversión	-75.041		
VAN (en miles de pesos)	305.398		Flujo Operativo		175.150	337.652
Período de recuperación (meses)	8,20		Flujo Neto	-75.041	175.150	337.652
Valores expresados en miles de pesos						

Se observa que el proyecto en general arroja una TIR de 10,8% mensual, la inversión se recupera en un período de apenas 8,2 meses, con un VAN de \$305.398.000,00 considerando un período de 2 años. El ROI presenta un valor alto (346%), explicado por las características de la inversión realizada (de alto impacto y bajo monto en relación con los beneficios)