

# Universidad Tecnológica Nacional

## Facultad Regional de Santa Fe



### Ingeniería Industrial

Proyecto final de carrera

#### **Tableros de control para el Sistema de Remuneración Variable de Crédito Argentino**

**Profesores:**

- Ing. Fernando Imaz.
- Dra. Érica Fernández.
- Ing. Píccoli Renzo.

**Director de proyecto:** Ignacio Mraz Valli

**Alumnos:**

- Bruno Forni
- Matías Righi

**Responsable de la empresa:** Ignacio Mraz Valli

**5to año**

## Índice

Agradecimientos .....	6
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	7
1.2. Introducción .....	8
1.3. Justificación .....	9
1.4. Alcance.....	10
1.5. Objetivos .....	10
1.5.1. Objetivo General	10
1.5.2. Objetivos Específicos	10
1.6. Metodología de Trabajo .....	11
CAPÍTULO 2: LA EMPRESA .....	12
2.1. Introducción .....	13
2.2. Historia .....	13
2.3. Ubicación.....	14
2.4. Tamaño .....	15
2.5. Misión .....	16
2.6. Visión.....	16
2.7. Organigrama y puestos de trabajo.....	16
2.8. Productos .....	19
2.8.1. Préstamos personales	19
2.8.2. Créditos de consumo	20
2.8.3. Seguros	20
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	21
3.1. Control de gestión.....	22
3.1.1. Cadena de valor	22
3.1.2. Análisis Pestel	23
3.1.3. Lienzo Canvas	24
3.1.4. Análisis FODA	24
3.1.5. Indicadores	25
3.1.6. Tableros de control	26

3.2. Sistemas de remuneraciones variables .....	28
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO .....	29
4.1. Introducción .....	30
4.2. Cadena de Valor de Porter .....	30
4.2.1. Actividades primarias .....	31
4.2.2. Actividades secundarias .....	32
4.3. Análisis Pestel .....	33
4.3.1. Factores Políticos .....	33
4.3.2. Factores Sociales .....	33
4.3.3. Factores Económicos .....	33
4.3.4. Factores Tecnológicos .....	34
4.3.5. Factores Ecológicos .....	34
4.3.6. Factores Legales .....	34
4.4. Lienzo Canvas .....	35
4.4.1. Socios Claves .....	35
4.4.2. Recursos Clave .....	36
4.4.3. Propuesta de Valor .....	36
4.4.4. Relación con Clientes .....	36
4.4.5. Segmentación de Clientes .....	37
4.4.6. Canales .....	37
4.5. Análisis de ventas .....	39
4.6. Proyecto de Remuneración Variable .....	42
4.6.1. Situación actual del proyecto .....	42
4.6.2. Introducción .....	43
4.7. Actividades principales .....	46
4.7.1. Actividades comerciales .....	46
4.7.2. Actividades de caja .....	47
4.8. Gestión del Sistema de Remuneración Variable .....	48
4.8.1. Carga de información en el modelo .....	48
4.8.2. Distribución de objetivos individuales .....	48

4.8.3.	Ajuste de las premiaciones	49
4.8.4.	Control diario de liquidaciones	49
4.9.	Análisis FODA del SRV .....	50
4.9.1.	Fortalezas	50
4.9.2.	Oportunidades	51
4.9.3.	Debilidades	51
4.9.4.	Amenazas	52
4.10.	Forma de trabajo actual .....	53
4.11.	Conclusiones del Diagnóstico .....	54
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA .....		56
5.1.	Introducción .....	57
5.1.1.	Identificación de los KPIs relevantes	58
5.1.2.	Diseño de interfaz de usuario	58
5.1.3.	Adaptabilidad y escalabilidad	58
5.1.4.	Conectividad y actualización de datos	58
5.2.	Tablero de control comercial.....	59
5.2.1.	Variables comerciales	59
5.2.2.	Desarrollo del tablero comercial del SRV	64
5.2.3.	Gráficos del tablero de control	70
5.3.	Tablero de control de premiaciones para el SRV .....	79
5.3.1.	Variables comerciales de calidad	79
5.3.2.	Estudio de las premiaciones del SRV	83
5.3.3.	Caso real ejemplo de premiación	95
5.3.4.	Desarrollo del tablero de premiaciones del SRV	98
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL TABLERO DE PREMIACIONES DEL SRV .....		113
6.1.	Caso de análisis 1 .....	114
6.2.	Caso de análisis 2 .....	117
6.3.	Caso de análisis 3 .....	119
CAPÍTULO 7: VIABILIDAD TÉCNICO ECONÓMICA.....		122
7.1.	Introducción.....	123

7.2. Recursos requeridos.....	123
7.2.1. Diagnóstico	123
7.2.2. Desarrollo	124
7.2.3. Implementación	124
7.3. Beneficios.....	125
7.4. Comparación entre la situación actual y el escenario de implementación del proyecto .....	126
7.4.1. Análisis de la situación actual	126
7.4.2. Escenario de implementación de proyecto	127
7.4.3. Evaluación comparativa de beneficios	127
7.4.4. Conclusiones de la comparación	127
7.5. Conclusión.....	128
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	133
ANEXO .....	135
Anexo 1: Sucursales de Crédito Argentino .....	136

## Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que han sido fundamentales en nuestra formación y en el desarrollo de este proyecto.

En primer lugar, a nuestras familias, por habernos acompañado a lo largo de toda nuestra vida y de una manera especial en estos años de carrera. Les agradecemos por guiarnos siempre hacia el buen camino y por brindarnos su apoyo incondicional en todo momento.

También queremos agradecer a nuestros amigos, quienes han estado junto a nosotros en todo momento y han sabido comprender los momentos en los que no pudimos estar con ellos debido a nuestro compromiso con la facultad. Su compañía y apoyo han hecho del estudio una carga liviana.

A nuestros compañeros de facultad, con quienes hemos compartido años de estudio, esfuerzo y trabajos, les agradecemos por ser parte de esta etapa de nuestra vida de crecimiento profesional y personal.

Agradecemos de manera especial a Ignacio Mraz Valli, por haber aceptado ser nuestro director y por compartir sus conocimientos y ayudarnos a lo largo de este trabajo.

A la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Santa Fe y a todos sus profesores. De ellos aprendimos todos los conocimientos técnicos y herramientas que utilizamos en este proyecto, como así también, las enseñanzas de vida que nos acompañarán a lo largo de nuestra carrera profesional.

Por último, agradecemos a la empresa Crédito Argentino por brindarnos la oportunidad de realizar el Proyecto Final de Carrera y por brindarnos su apoyo en todo momento.

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.2. Introducción

Hoy en día, la mayoría de las empresas coexisten con una alta competencia dentro de los mercados que rigen las economías mundiales. Con el fin de mantenerse en un ámbito competitivo, las organizaciones adoptan determinadas estrategias, las cuales están en constante cambio y actualización siguiendo los últimos avances en tecnologías.

La estrategia de una organización proporciona dirección y guía no sólo en términos de lo que debe hacer, sino de lo que no debe hacer. En el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas erróneas generará pérdidas de tiempos y poca eficiencia en proveer servicios; en el peor, provocará consecuencias indeseables de largo plazo, como pérdidas de clientes potenciales y pérdidas de mercados, que pondrán en riesgo la supervivencia misma de la empresa.

Resulta entonces primordial para las organizaciones no sólo definir su estrategia, sino también formular planes de acción que les permita alcanzar los objetivos definidos en ella. Así también como contar con un sistema de gestión confiable en el cual la organización pueda basar sus actividades y principales objetivos. Los objetivos son los resultados deseados que expresan un cambio concreto y medible que se alcanzará en un tiempo y espacio determinados.

En abril de 2023, se inició el Proyecto Final de carrera en la empresa Crédito Argentino debido a un vínculo laboral existente y al conocimiento previo de la empresa y del conocimiento de esta por parte de los alumnos.

A partir del conocimiento previo, se plantea en este proyecto profundizar el estudio y análisis de la Organización con el objetivo de desarrollar propuestas de mejora en la gestión empresarial en base a los conocimientos adquiridos en la carrera de ingeniería industrial, principalmente vinculados a la gestión y al análisis de datos comerciales.

Con este proyecto final, se busca proponer e implementar mejoras, analizando su impacto técnico y económico



### 1.3. Justificación

El proyecto se lleva a cabo en Crédito Argentino, una empresa no bancaria especializada en el otorgamiento de Préstamos Personales y Créditos en Comercios.

Actualmente en la empresa, existe un proyecto de variabilización salarial, el cual consiste en implementar un modelo a partir del cual los colaboradores de las sucursales tengan una remuneración acorde a la cantidad y a la calidad de ventas que realicen.

El objetivo de su proyecto es implementar el sistema en todas las sucursales a lo largo del país, con el fin de motivar a la fuerza de venta, aumentar la rentabilidad de la compañía y mejorar el clima laboral, sin perder de vista la satisfacción y la experiencia del cliente. La empresa actualmente cuenta con un Excel donde funciona el modelo, y además una plataforma en la cual se carga información para que los colaboradores o gerentes puedan verla, pero la misma se encuentra en desarrollo y aún faltan muchos apartados relacionados al cálculo de los valores y a la gestión de estos.

A partir de esto, surge la idea de uno de los integrantes de este proyecto final de carrera, desarrollar tableros de control para Sistema de Remuneración Variable de Crédito Argentino, acompañado por la necesidad de la empresa de contar con una herramienta para la eficiente gestión del modelo y la toma de decisiones comerciales.

La necesidad de desarrollar tableros de control implica realizar un diagnóstico organizacional para analizar el contexto del área comercial y aquellos valores que integran el modelo de remuneración variable, con el fin de generar una propuesta sea de total utilidad, se adapte a las necesidades y persiga los objetivos de aquellas personas encargadas del control del sistema y de la toma de decisiones importantes relacionadas al mismo.

Por esta razón, los alumnos decidieron desarrollar su proyecto final de carrera enfocado en el desarrollo de la herramienta mencionada, debido al gran desafío que esto representa y la oportunidad de contribuir a la exitosa ejecución e implementación del proyecto de Crédito Argentino.

## 1.4. Alcance

En este proyecto, se centra principalmente el análisis del área comercial de la compañía, llevando a cabo un estudio más específico del modelo de variabilización salarial y las variables que el mismo integra.

Tanto las variables como la información que utiliza el modelo provienen mayormente del área comercial, pero también el mismo comprende de otros sectores como por ejemplo de Riesgos, Recursos Humanos y Administración.

A lo largo del proyecto, se abordan temas relacionados con la gestión y el estudio de datos comerciales, con el propósito de proponer una nueva herramienta para uso de los referentes del área comercial.

Es importante mencionar que el modelo de variabilización salarial integra todos los productos que ofrece la compañía, por lo que se trata la información relacionada a cada uno de ellos a lo largo del presente proyecto.

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo General

“Desarrollar tableros de control para la gestión del Sistema de Remuneración Variable de Crédito Argentino”.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico detallado de la situación actual y las operaciones comerciales de la empresa.
- Realizar un análisis del Sistema de Remuneración Variable.
- Diseñar y desarrollar un tablero de control comercial para el Sistema de Remuneración Variable.

- Diseñar y desarrollar un tablero de control de premiaciones para Sistema de Remuneración Variable.
- Evaluar la viabilidad técnica y económica de la implementación de los tableros de control propuestos.

## 1.6. Metodología de Trabajo

Se comienza el trabajo con una presentación de la organización, donde se detallara su historia, su tamaño, los productos que ofrece, entre otra información, con el objetivo de poner en contexto este proyecto.

Posteriormente se realiza un diagnóstico de la empresa, en busca de analizar su situación actual y la información relacionada a la organización y principalmente al área comercial.

Además, se lleva a cabo un estudio detallado del sistema de remuneración variable de Crédito Argentino, En esta fase, se recogen y analizan los datos y conceptos relevantes para entender el proyecto y cómo se implementa el sistema en la práctica.

Con esta base de conocimientos, se procede a diseñar y desarrollar dos tableros de control para el sistema de remuneración variable. Estos tableros se adaptarán a las necesidades identificadas durante la fase de diagnóstico y análisis.

Una vez realizado, se efectúa un análisis de sensibilidad del tablero de premiaciones para sistema de remuneración variable, realizando pruebas y ajustes de las variables, asegurando su funcionamiento óptimo y alineación con las necesidades de la empresa.

Finalmente, se evalúa la viabilidad técnica y económica de la propuesta planteada, considerando los costos de implementación, mantenimiento y los posibles beneficios de su uso.

## CAPÍTULO 2: LA EMPRESA

## 2.1. Introducción

En este capítulo se presenta la Empresa Crédito Argentino, que será el objeto de estudio del presente Proyecto Final de Carrera (PFC), para que el lector pueda adquirir una comprensión amplia de la misma.

Se expone una descripción de la empresa, un análisis de su tamaño, ubicación y distribución de esta. También se presenta un análisis de su organigrama y de las distintas áreas, y finalmente, se detallarán los productos que ofrece la empresa.

## 2.2. Historia

A mediados de la década de 1980, ante la ausencia de servicios financieros destinados al sector asalariado de la población económicamente activa, un grupo de Empresarios y Profesionales de Santa Fe, decide crear una Empresa para cubrir ese requerimiento insatisfecho. A partir de ese encuentro, en 1986 comienza a operar Crédito Argentino. Los objetivos de la empresa fueron:

- Financiar consumos de personas en comercios, a través del otorgamiento de créditos.
- Otorgar préstamos personales a clientes en relación de dependencia.

A partir del año 1995, se produce una gran expansión que convierte a Crédito Argentino en empresa líder del rubro en toda su zona de actuación que comprende gran parte de la Argentina. Este proceso de crecimiento y consolidación ha sido posible gracias a varios factores:

- Firme y consolidada estructuración financiera.
- Adecuada política de capacitación del personal.
- Maduro desarrollo comercial.
- Sólido sistema de otorgamiento crediticio.



Figura 1: Logo de la compañía.

*Fuente: Google.*

## 2.3. Ubicación

La administración central de Crédito Argentino actualmente se encuentra ubicada sobre la ruta nacional 168, kilómetro 473,6, en la ciudad de Santa Fe, provincia de Santa Fe, Argentina (Figura 2). En este establecimiento se encuentran las oficinas administrativas de los distintos sectores de la empresa.



Figura 2: Mapa Santa Fe - Argentina - Ubicación

*Fuente: Google*

## 2.4. Tamaño

La empresa está conformada por la administración central, la cual cuenta con 399 empleados, y además, 129 sucursales distribuidas a lo largo de todo el país donde trabajan un total de 906 colaboradores. A continuación en la Tabla 1, se muestra un listado de cantidad de sucursales por provincia:

Tabla 1: Cantidad de sucursales por provincia.

Provincia	Cantidad de sucursales
SANTA FE	28
ENTRE RÍOS	21
BUENOS AIRES	19
CÓRDOBA	12
MENDOZA	9
CORRIENTES	9
SAN JUAN	5
CHACO	5
MISIONES	4
TUCUMAN	3
NEUQUÉN	2
JUJUY	2
SANTIAGO DEL	2

ESTERO	
LA RIOJA	2
RIO NEGRO	2
CATAMARCA	1
SAN LUIS	1
SALTA	1
FORMOSA	1
<b>Total sucursales</b>	129

*Fuente: producción propia.*

## 2.5. Misión

Constituirse en un medio confiable para los clientes, con capacidad para responder a anhelos, cubriendo diferentes necesidades de financiamientos. convertirse en un nexo generador de ventas para los comercios, a través de una herramienta financiera ágil y dinámica.

## 2.6. Visión

Ser la Empresa No Bancaria, a nivel Nacional, líder en la prestación de servicios financieros con la mejor experiencia para nuestros clientes.

## 2.7. Organigrama y puestos de trabajo

La estructura de Crédito Argentino se fundamenta en la estructura lineal organizacional para determinar los puestos y sus niveles jerárquicos. En la Figura 3 se observa la mayoría de los puestos de trabajo presentes en la administración central.





Dado el tamaño de la empresa y la cantidad de perfiles existentes, no es posible representar todos en la Figura, pero detrás de cada puesto existe un equipo orientado a una labor específica.

De manera general, se identifican cuatro áreas principales en la organización: Auditoría, Administración, Riesgo y Comercial.

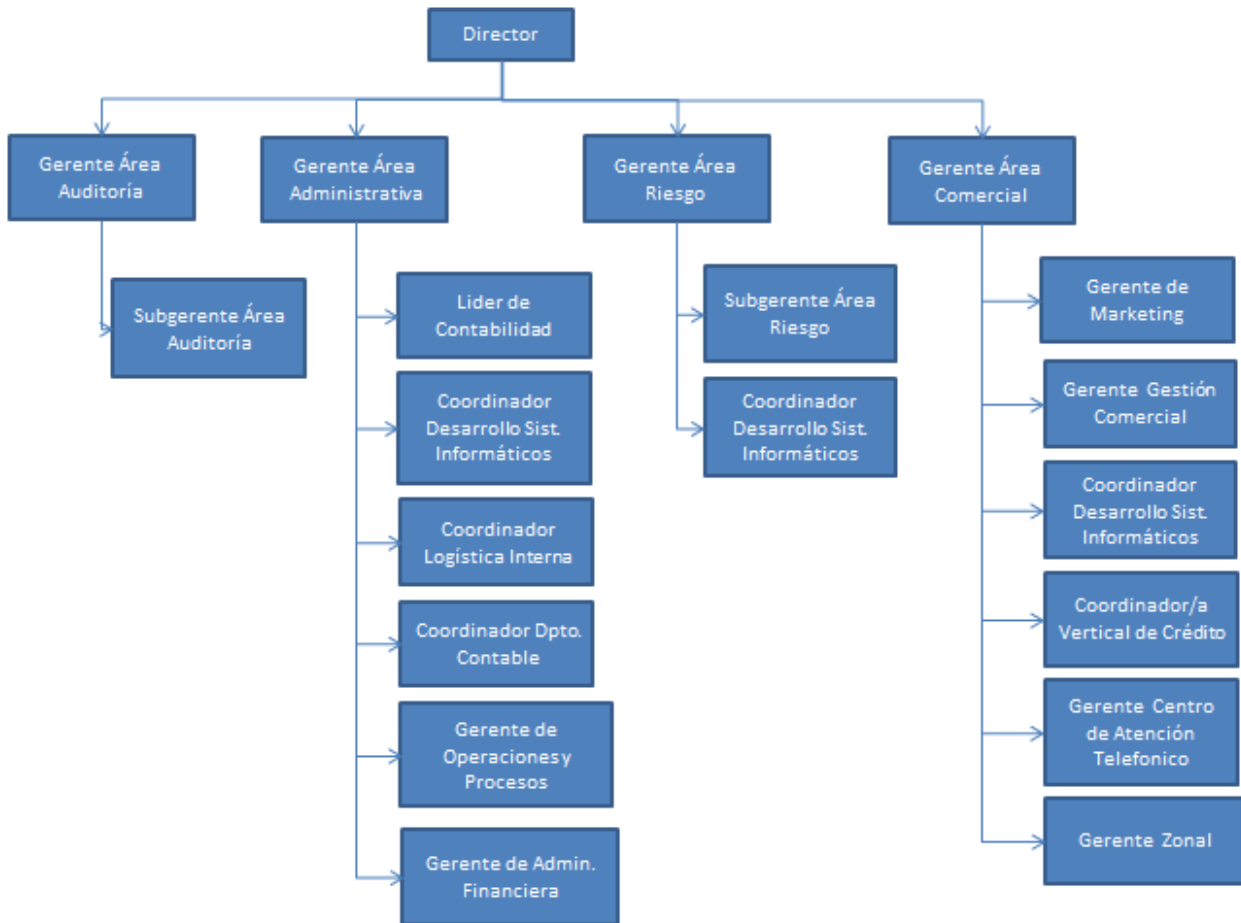


Figura 3: Organigrama.

Fuente: Crédito Argentino.

Debido a que el PFC se centra en el análisis del área comercial, se hará una exposición más específica de los puestos pertenecientes a esta área. Es importante hacer énfasis en aquellos roles encargados de la gestión de la fuerza de venta, es decir, las sucursales de la empresa, los cuales se representan en la Figura 4.



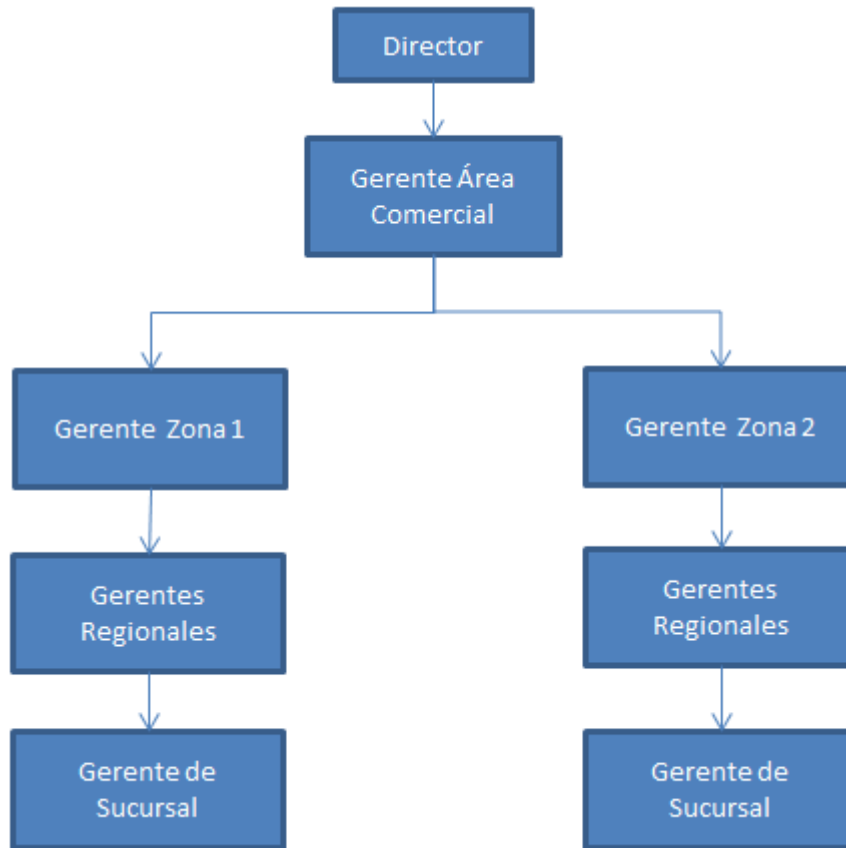


Figura 4: Organigrama fuerza de venta.

*Fuente: Crédito Argentino.*

Como se observa, para la gestión de la fuerza de venta, se dividió el territorio Argentino en dos zonas, que a su vez están divididas en regiones. En total son 16 regiones, una mitad pertenece a la zona 1 y la otra a la zona 2. Para cada zona y para cada región hay un gerente.

Y para finalizar, se expone en la Figura 5 la estructura de trabajo que tienen las sucursales, donde podrán ver los tres puestos que coexisten en estas.

Dado a la diferencia en el de tamaño entre las sucursales, la cantidad de empleados se adapta a las demandas específicas de cada una. En otras palabras, aquellas sucursales con mayores volúmenes de ventas cuentan con más colaboradores, lo que implica que no hay un número predeterminado fijo de empleados.



Tampoco hay una asignación específica de personal, lo que significa que en diversas sucursales pueden coexistir diferentes roles, como cajero y atención al público, o cajero y ejecutivo de ventas, o atención al público y ejecutivo de ventas.

Además, más allá de sus roles designados, cualquier empleado puede llevar a cabo cualquier tarea que se desarrolle dentro de las sucursales, tales como actividades de caja, administrativas o comerciales.

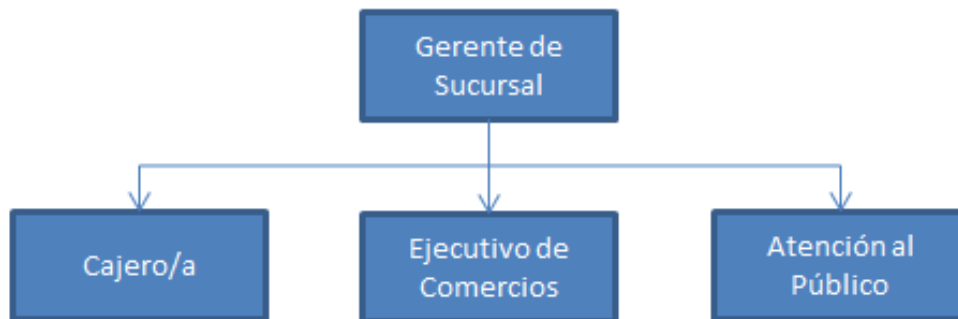


Figura 5: Estructura de trabajo tradicional de las sucursales de la empresa.

*Fuente: Crédito Argentino.*

## 2.8. Productos

### 2.8.1. Préstamos personales

Se otorgan créditos a clientes individuales para satisfacer diversas necesidades financieras personales. Los beneficiarios pueden utilizar estos préstamos para una amplia variedad de propósitos, tales como financiar compras importantes, consolidar deudas, pagar gastos de educación, entre otros. Los términos del préstamo, como la cantidad, la tasa de interés y el plazo de pago, se determinan en función del historial crediticio del solicitante, su capacidad de pago y otros factores relevantes. Crédito Argentino dispone de una variedad de opciones de préstamos personales que se adecuan a las diferentes necesidades y circunstancias de sus clientes.

## 2.8.2. Créditos de consumo

Se ofrecen créditos en colaboración con comercios asociados para financiar la compra de productos. Los beneficiarios pueden solicitar estos créditos directamente en el punto de venta para financiar la adquisición de diversos productos, como motos, ropa, electrodomésticos y más. Los términos del crédito, incluyendo la cantidad, la tasa de interés y el plazo de pago, se determinan en el momento de la compra y pueden variar dependiendo del producto y del comercio

## 2.8.3. Seguros

### 2.8.3.1. Seguro de Hogar

Se brinda un seguro que protege contra varios riesgos que pueden afectar al hogar, abarcando incendios, robos, daños por agua, desastres naturales y otros eventos inesperados. Los términos de la cobertura varían y pueden contemplar no solo la estructura del hogar, sino también los bienes personales y la responsabilidad civil por lesiones o daños a terceros.

### 2.8.3.2. Seguro de bolso protegido

Se ofrece un seguro diseñado para proteger en caso de robo de bolso. La cobertura contempla la pérdida de efectivo, tarjetas de crédito/débito, documentos personales y otros elementos que se suelen portar en el bolso. Este seguro proporciona una capa adicional de seguridad y tranquilidad en caso de un incidente desafortunado.

# CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

## 3.1. Control de gestión

### 3.1.1. Cadena de valor

Según Johnson (2006) si las organizaciones van a lograr una ventaja competitiva ofreciendo valor a sus consumidores, tienen que comprender cómo se crea o se pierde este valor. Los conceptos de la cadena de valor y de la red de valor pueden ayudar a comprender cómo se crea o pierde valor en las actividades que realizan las organizaciones.

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrecen el mejor valor posible. El concepto fue utilizado y desarrollado por Michael Porter respecto a la estrategia competitiva. Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas.

Por ejemplo, para una empresa manufacturera:

- La logística interna hace referencia a las actividades relacionadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de los factores productivos necesarios para desarrollar el producto. Incluye la gestión de los materiales, el control de los inventarios, el transporte, etcétera.
- Las operaciones que transforman estos diversos factores productivos en el producto final: fabricación, montaje, embalaje, pruebas, etcétera.
- La logística externa que almacena ordena y distribuye el producto a los consumidores. Para los productos tangibles, son las actividades relacionadas con los almacenes de productos finales, el mantenimiento de los productos, la distribución, etcétera.
- El marketing y las ventas ofrecen el medio por el que los consumidores llegan a conocer el producto y son capaces de comprarlo. Esto incluiría las actividades de administración de ventas, publicidad, ventas, etcétera.

En los servicios públicos, las redes de comunicación que ayudan a los usuarios a acceder a determinados servicios suelen ser importantes.

- Los servicios incluyen todas aquellas actividades que aumentan o mantienen el valor de un producto o servicio, como la instalación, el mantenimiento, la formación y los componentes.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo. Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro áreas:

- Abastecimiento. Hace referencia a los procesos para adquirir los diversos recursos necesarios para las actividades primarias. Por tanto, se produce en muchas partes de la organización.
- Desarrollo de la tecnología. Todas las actividades de valor tienen una tecnología, incluso si es meramente un saber hacer (know-how). Las tecnologías clave pueden estar relacionadas directamente con el producto (por ejemplo I+D, diseño del producto), con los procesos (por ejemplo, el desarrollo de un proceso) o con un determinado recurso (por ejemplo, la mejora de las materias primas). Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de la organización.
- Gestión de recursos humanos. Se trata de un área de particular importancia que trasciende a todas las actividades primarias. Se ocupa de aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y retribución del personal de la organización.
- Infraestructura. Los sistemas de planificación, financiación, control de calidad, gestión de la información, etcétera. Son importantes para el rendimiento de las actividades primarias de una organización.

### 3.1.2. Análisis Pestel

El análisis Pestel ayuda a las empresas a identificar todos los factores externos y comprender cómo pueden afectar a su desempeño, en definitiva se basa en la importancia de la comprensión del entorno para el éxito de la organización.

Una empresa debe comprender los factores externos que pueden afectar su desempeño y adaptar sus estrategias en consecuencia. El análisis PESTEL es una herramienta clave para lograr esta comprensión y tomar decisiones informadas en el entorno empresarial complejo y cambiante de hoy en día. Se basa en la identificación de 6 factores clave, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, ecológicos y legales.

### 3.1.3. Lienzo Canvas

El lienzo Canvas es una herramienta muy utilizada en la gestión empresarial para el diseño y desarrollo de modelos de negocio, permite a las empresas visualizar y estructurar sus ideas de manera clara y concisa, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas.

El lienzo se basa en la importancia de la planificación y diseño de modelos de negocio efectivos. Una empresa debe tener un modelo de negocio sólido para asegurar su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Es una herramienta que ayuda a las empresas a crear y diseñar modelos de negocio efectivos.

Se compone de nueve bloques clave que cubren diferentes aspectos del modelo de negocio, como los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Estos bloques son interdependientes y deben ser diseñados de manera coherente y estratégica para crear un modelo de negocio sólido.

### 3.1.4. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite evaluar la situación actual de una Empresa y su entorno, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas que puedan afectar su desempeño. El objetivo central de este análisis es identificar dichos factores para explotar las oportunidades externas mientras se desarrolla una defensa de las amenazas, desarrollar y mantener las fortalezas de la Organización y erradicar las debilidades.



En términos más generales, el objetivo de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar un modelo de negocios específico que se alineará, ajustará o combinará mejor los recursos y capacidades de la Empresa frente a las demandas del entorno en el que opera.

A través de esto entonces se comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre estas, y luego se busca identificar el conjunto de estrategias, en los diferentes niveles en los que opera la Organización, que crearán y mantendrán una ventaja competitiva.

### 3.1.5. Indicadores

Cómo indica Laurrauri (2011), los indicadores son medidas que determinan el avance de la implementación de un determinado plan o proyecto, por lo cual deben estar directamente relacionados con los objetivos que se persigue en la organización. Los indicadores deben ser claros, sencillos, comprensibles, sensibles y deben servir para orientar futuras decisiones en la organización.

Para definir los indicadores por cada nivel (objetivos estratégicos generales, objetivos estratégicos específicos y proyectos) se deben describir los indicadores que les correspondan. Se debe tener cuidado de que los indicadores miden directamente el objetivo.

Se denomina indicador a un instrumento construido a partir de un conjunto de valores numéricos o de categorías ordinales o nominales que sintetiza aspectos importantes de un fenómeno con propósitos analíticos. Podemos decir que los indicadores son instrumentos analíticos que permiten mejorar el conocimiento de distintos aspectos de la vida en los cuales estamos interesados, o acerca de los cambios que están teniendo lugar. En tal sentido, los indicadores ayudan entonces a tomar decisiones sustentadas en la evidencia empírica.

### 3.1.6. Tableros de control

La gestión de cualquier empresa requiere de un seguimiento y control permanente, a fin de garantizar el alineamiento de las estrategias definidas para la consecución de los objetivos, para ello es necesario contar con información confiable y oportuna a través de indicadores claves que permitan tomar decisiones acertadas, ante los grandes cambios del entorno.

Una herramienta de gestión adecuada para la Gerencia general de la organización y para lograr diagnosticar sobre la empresa el estado en que se encuentran sus negocios y qué resultados se están alcanzando, la constituye el “El tablero de Control”, definido como un “conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas”. En la subdivisión se verán los tres tipos genéricos de tableros.

#### 3.1.6.1.1. Tablero de control operativo

Debe reunir aquellos indicadores operativos clave, que necesitan ser monitoreados día a día, a saber: finanzas, compras, comercialización, producción, logística, etc. Debe permitir evaluar la evolución de estos factores en un simple golpe de vista para poder entrar en acción y tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias.

#### 3.1.6.1.2. Tablero de control directivo

Es el panel que abarca a toda la empresa en su conjunto dividiéndola por áreas clave, y permitiendo monitorear la evolución de cada una de ellas a través de indicadores específicos. Posibilita diagnosticar a simple vista la situación global de la empresa hacia adentro y monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas claves en que se puede segmentar. Está más orientado al seguimiento de los indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

#### 3.1.6.1.3. Tablero de control estratégico

Es una herramienta más general que permitirá monitorear en forma permanente cada situación concreta y conocer el negocio, al poder relacionar el presupuesto con el

plan estratégico. Sus usuarios suelen ser accionistas, directores o gerentes de la empresa, así como analistas externos (bancos, proveedores, etc.). Se incluyen los índices más relevantes del tablero de control directivo, agregando información seleccionada del entorno y del sector para poder diagnosticar correctamente el futuro de la empresa. Brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitando llevarse sorpresas desagradables con respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

#### 3.1.6.1.4. Cuadro de mando integral

El cuadro de Mando Integral pone énfasis en qué indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los objetivos y las medidas son algo más que una colocación ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. Deben transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

El mismo está conformado por indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Están equilibrados entre los indicadores de resultado y los inductores que impulsan la actuación futura.

El Cuadro de mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, siendo también un sistema de gestión, para facilitar una estrategia a largo plazo. Utilizan el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

## 3.2. Sistemas de remuneraciones variables

Los Sistemas de Remuneraciones Variables constituyen una estrategia retributiva donde una porción del salario de los empleados está vinculada directamente al rendimiento, productividad, o logro de objetivos específicos, ya sea a nivel individual, grupal o corporativo. Estos sistemas pueden diseñarse de múltiples formas, incluyendo bonificaciones, comisiones, participación en las ganancias, entre otros, y buscan alinear los intereses del empleado con los objetivos de la empresa, incentivando la mejora del rendimiento y la consecución de metas. La implementación correcta de estos sistemas puede traducirse en un incremento de la motivación y satisfacción laboral, contribuyendo al mismo tiempo al éxito y competitividad de la organización.

En la concepción de los Sistemas de Remuneraciones Variables, es crucial establecer criterios claros y objetivos para determinar el rendimiento y los logros, así como asegurarse de que las metas sean realistas y alcanzables. Los empleados deben entender plenamente los mecanismos del sistema y percibirlo como justo y transparente para que actúe como un verdadero motivador. Si se implementan adecuadamente, estos sistemas de remuneración pueden optimizar el desempeño laboral y fomentar un ambiente de trabajo positivo y proactivo, beneficiando tanto a los empleados como a la organización.

# CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO

## 4.1. Introducción

La realización del diagnóstico implica la recopilación de información para efectuar un análisis interno de Crédito Argentino, con el fin de identificar las necesidades primordiales, problemas y potencialidades.

En este capítulo, se efectuará un análisis de las características y la situación actual de la empresa, poniendo énfasis en el área comercial, directamente vinculado al propósito de este proyecto. Para este fin, se emplearán herramientas de gestión estratégica como la Cadena de Valor de Porter, el análisis PESTEL y el modelo Canvas.

A partir de este capítulo, se propondrá el diseño y desarrollo de los tableros de control para el proyecto de variabilización salarial de Crédito Argentino. Dichos tableros representarán la propuesta de mejora para enfrentar los desafíos detectados y capitalizar las oportunidades de crecimiento económico de la organización, fundamentándose en conocimientos teóricos y prácticos.

Para obtener la información necesaria, se ha interactuado con diversos individuos dentro de Crédito Argentino, incluyendo gerentes de la administración central y de la fuerza de ventas, así como otros roles relevantes. Además, se ha efectuado un análisis detallado de los documentos e información obtenida del repositorio y la base de datos de la empresa.

## 4.2. Cadena de Valor de Porter

En Crédito Argentino se llevan a cabo diversas actividades fundamentales durante la comercialización de sus productos y servicios financieros. Dichas actividades resultan esenciales para el avance de la empresa.

La cadena de valor de Porter (Figura 6) distingue entre actividades primarias, que aportan un valor añadido al cliente, y actividades de soporte, que respaldan y optimizan el desempeño de las primarias.

Cada tipo de actividad se adapta al carácter propio del negocio. Dado que Crédito Argentino es una entidad financiera especializada en la oferta de préstamos personales, créditos de consumo y seguros, se ha ajustado la propuesta de Porter a esta realidad.

De esta forma, se delimitan las actividades esenciales mediante las cuales Crédito Argentino genera y distribuye todos sus productos financieros. Mediante el reconocimiento de estas actividades, se logra una visión precisa para determinar las áreas que albergan los procesos a ser examinados en el diagnóstico de la situación actual y en el sistema de remuneración variable de la entidad.



Figura 6: Cadena de valor de Porter.

*Fuente: producción propia.*

## 4.2.1. Actividades primarias

### 4.2.1.1.1. Ventas

En Crédito Argentino, el proceso de ventas es fundamental para la comercialización de sus productos financieros. Esto incluye el marketing, la atención al cliente, el manejo de consultas y la finalización de las transacciones. La efectividad en las ventas tiene un impacto directo en los ingresos de la empresa y su participación en el mercado.



#### 4.2.1.1.2. Control de riesgos

Dada la naturaleza de sus servicios financieros, el control de riesgos es una actividad primordial. Este proceso incluye la evaluación de la solvencia de los clientes, el análisis de su historial crediticio y su capacidad de pago. Esta actividad es crucial para minimizar la exposición de la empresa a los riesgos de crédito y asegurar la recuperación de los fondos prestados.

### 4.2.2. Actividades secundarias

#### 4.2.2.1.1. Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos en Crédito Argentino implica la contratación, formación y retención de personal altamente calificado. Esta actividad es vital para garantizar que la empresa cuenta con un equipo competente y motivado para llevar a cabo sus operaciones diarias y alcanzar sus objetivos estratégicos.

#### 4.2.2.1.2. Administración

Esta actividad es la encargada de llevar adelante la contabilidad de la empresa, coordinar la logística interna, el control de las actividades de las operaciones en las sucursales y la administración financiera. La administración eficaz es esencial para asegurar que Crédito Argentino funcione de manera eficiente y esté en una posición fuerte para responder a las oportunidades y desafíos del mercado.

#### 4.2.2.1.3. Auditoría

La auditoría es una actividad crucial para asegurar la integridad financiera y operativa de Crédito Argentino. Esto implica la revisión regular de los procesos de la empresa, la verificación de la exactitud de los registros financieros y la evaluación del cumplimiento de las regulaciones pertinentes. La auditoría ayuda a identificar y rectificar cualquier problema o inconsistencia, lo que contribuye a la transparencia y la confiabilidad de la empresa.



## 4.3. Análisis Pestel

Con conocimiento de los factores del análisis Pestel (Figura 7) se determinará los distintos aspectos del entorno de la compañía y cómo afectan estos a su planificación estratégica, organizacional y de mercado, a través de este análisis se analizará los factores de mayor importancia en torno a las organizaciones de este tipo, empresas que ofrecen productos financieros a personas y negocios de la ciudad.

### 4.3.1. Factores Políticos

En el contexto actual de Argentina, la inestabilidad política es un factor para considerar para Crédito Argentino. Sin embargo, el sector financiero y crediticio ha demostrado ser resistente a estos cambios, y la normativa gubernamental ha permitido el crecimiento y funcionamiento de las instituciones financieras. Además, las iniciativas gubernamentales de inclusión financiera y las regulaciones favorables pueden impulsar aún más el sector.

### 4.3.2. Factores Sociales

La brecha social que existe hoy en día en Argentina permite a Crédito Argentino ofrecer sus servicios financieros a aquellos que más los necesitan.

Además, la buena imagen de la organización en la sociedad es un hecho que gracias a ésta, permite alcanzar a todo el mercado distribuido a lo largo del país.

### 4.3.3. Factores Económicos

La inflación y la devaluación del peso argentino pueden impactar el poder adquisitivo de los clientes de Crédito Argentino, afectando potencialmente la demanda de sus servicios o aumentando el nivel de riesgo de los usuarios.

Además, un factor clave como lo es la tasa de interés del mercado, en caso de que aumente, genera que los precios de los productos suban, provocando que sean menos accesibles o tentadores para los clientes.

#### 4.3.4. Factores Tecnológicos

Crédito Argentino se beneficia de los avances tecnológicos en el sector financiero. Las innovaciones en la tecnología de préstamos y seguros, como las plataformas digitales y los sistemas de análisis de datos, han permitido a la empresa optimizar sus procesos y ofrecer mejores servicios a sus clientes, logrando alcanzar a una mayor cantidad de clientes y expandir su presencia en el mercado.

#### 4.3.5. Factores Ecológicos

Aunque Crédito Argentino no es un gran consumidor de recursos naturales, la empresa sigue comprometida con las prácticas sostenibles. Las operaciones digitales reducen el uso de papel y los recursos físicos, lo que contribuye a la sostenibilidad ambiental.

#### 4.3.6. Factores Legales

Las leyes y regulaciones en Argentina son favorables para las empresas financieras y de seguros. Crédito Argentino opera cumpliendo con todas las regulaciones pertinentes y se beneficia de las leyes que promueven la digitalización y el uso de la tecnología en el sector financiero. Esto incluye regulaciones relacionadas con la protección del consumidor, la privacidad de los datos y la prevención del lavado de dinero.

# PESTEL

## Crédito Argentino



Figura 7: Análisis Pestel.

Fuente: producción propia.

## 4.4. Lienzo Canvas

A través de un análisis del lienzo Canvas (Figura 8) se determina de forma clara el modelo de negocios que posee la compañía, esto ayuda a comprender cómo funcionan las empresas proveedoras de productos financieros como Crédito Argentino.

### 4.4.1. Socios Claves

Los socios clave de Crédito Argentino son de suma importancia para su funcionamiento eficaz. Estos incluyen instituciones financieras y bancarias que proporcionan el capital necesario para otorgar créditos y préstamos a sus clientes. También incluye los proveedores de tecnología que soportan su infraestructura digital,



como los proveedores de servidores, software de análisis de datos y plataformas de atención al cliente.

Estas alianzas permiten a Crédito Argentino operar de manera eficiente y adaptarse a las necesidades cambiantes de su mercado objetivo.

#### 4.4.2. Recursos Clave

Los recursos clave para Crédito Argentino son su equipo de expertos financieros y analistas de riesgos, así como sus equipos de profesionales de sistemas que permiten brindar soporte y permiten desarrollos informáticos claves para la organización.

El personal capacitado es el corazón de la empresa, ya que son responsables de evaluar las solicitudes de crédito y asegurarse de que se gestionen los riesgos adecuadamente. La tecnología de la empresa, que incluye su plataforma en línea y sistemas de gestión de datos, es vital para proporcionar un servicio al cliente eficiente y seguro, y para mantener la integridad y seguridad de las transacciones de los clientes.

#### 4.4.3. Propuesta de Valor

Crédito Argentino se distingue en el mercado financiero mediante su propuesta de valor única, que incluye la facilidad y rapidez en la concesión de préstamos y créditos personales.

Su enfoque se centra en ofrecer un proceso de solicitud simplificado, una rápida aprobación de crédito y tasas de interés competitivas, proporcionando a sus clientes la posibilidad de obtener financiamiento para sus necesidades inmediatas de una manera sencilla y accesible.

#### 4.4.4. Relación con Clientes

Crédito Argentino se enorgullece de mantener relaciones fuertes y duraderas con sus clientes. Se enfocan en proporcionar un servicio al cliente excepcional, personalizando la experiencia de cada cliente y resolviendo rápidamente cualquier problema que pueda surgir.

Además, buscan formas de mejorar constantemente sus servicios y mantenerse actualizados con las necesidades y preferencias cambiantes de sus clientes a través de la retroalimentación y el compromiso continuo.

#### 4.4.5. Segmentación de Clientes

Los clientes de Crédito Argentino son muy diversos y vienen de una variedad de antecedentes. Esto incluye individuos y familias que buscan financiamiento para una variedad de necesidades, desde gastos personales y emergencias hasta la adquisición de bienes de consumo como electrodomésticos y vehículos.

La capacidad de Crédito Argentino para servir a un amplio espectro de clientes refleja su amplia gama de soluciones financieras y su compromiso de inclusión financiera.

#### 4.4.6. Canales

Crédito Argentino utiliza múltiples canales para llegar a sus clientes y mercados objetivo. Esto incluye su sitio web y plataformas de redes sociales, donde proporcionan información detallada sobre sus productos y servicios, y donde los clientes pueden iniciar el proceso de solicitud de préstamos.

Además, sus sucursales físicas en todo el país ofrecen un punto de contacto directo donde los clientes pueden recibir asistencia personalizada y solicitar préstamos en persona.

Al desglosar el modelo de negocio de Crédito Argentino con el Lienzo Canvas, se obtiene una visión detallada de cómo la empresa genera valor, cómo se organizan sus operaciones internas y cómo interactúan con sus clientes y socios. Este análisis proporciona una base sólida para entender mejor la empresa y tomar decisiones informadas en él.



Figura 8: Lienzo Canvas.

Fuente: producción propia

## 4.5. Análisis de ventas

Con el objetivo de comprender mejor la situación actual de la organización y las tendencias del mercado, se realiza un análisis de las ventas de los primeros ocho meses del año 2023 de los productos que ofrece Crédito Argentino.

En primer lugar, se toma en cuenta el producto más vendido, es decir los Préstamos Personales. Se expone en la tabla 2, la facturación, la cual representa el capital otorgado a clientes, a nivel empresa.

Tabla 2: Ventas de la empresa de Préstamos Personales por mes.

Mes	Facturación PP
Ene-23	\$ 2.522.468.089
Feb-23	\$ 3.275.815.438
Mar-23	\$ 3.155.288.290
Abr-23	\$ 3.057.165.468
May-23	\$ 2.810.411.803
Jun-23	\$ 1.958.629.757
Jul-23	\$ 2.618.669.998
Ago-23	\$ 3.430.457.697

*Fuente: Crédito Argentino.*

De igual manera, en la tabla 3 se lleva a cabo el mismo análisis para el producto Crédito de Consumo.

Tabla 3: Ventas de la empresa de Créditos de Consumo por mes.

Mes	Facturación CC
Ene-23	\$ 1.095.862.764
Feb-23	\$ 1.082.187.334
Mar-23	\$ 1.432.855.218
Abr-23	\$ 1.146.860.434
May-23	\$ 1.215.093.176
Jun-23	\$ 1.229.436.402
Jul-23	\$ 1.328.782.326
Ago-23	\$ 1.501.524.028

*Fuente: Crédito Argentino.*

Según el análisis realizado para este periodo, el 70% de las ventas corresponden a Préstamos Personales mientras que el 30% corresponden a Créditos de Consumo. Por lo tanto se observa, que en términos generales las ventas del primero son ampliamente mayor a las del segundo.

En cuanto al análisis de venta de seguros, en la Tabla 4, se exponen las ventas por mes de Bolsos Protegidos, pero para este caso en cantidades de unidades vendidas. El Análisis de Seguros Hogar no se toma en cuenta ya que es un nuevo producto en la empresa, el cual se empezó a vender en el mercado en el mes de agosto.

Tabla 4: Ventas de la empresa de Seguros Bolso Protegido por mes.



Mes	Ventas Seguros BP
Ene-23	1368
Feb-23	1449
Mar-23	1428
Abr-23	1121
May-23	857
Jun-23	476
Jul-23	648
Ago-23	1720

*Fuente: Crédito Argentino.*

El análisis de ventas ha proporcionado una visión valiosa de la situación financiera actual de Crédito Argentino. Se concluye que los Préstamos Personales son el producto estrella de la empresa, representando el 70% de las ventas totales. Esto se evidencia en su facturación mensual, que supera significativamente la de los créditos de consumo.

El alto volumen de ventas de los Préstamos Personales indica una fuerte demanda de servicios financieros flexibles y accesibles, y la habilidad de Crédito Argentino para satisfacer esta demanda de manera eficiente. En cuanto a los Créditos de Consumo, aunque representan una menor proporción del total de las ventas, aún aportan una contribución significativa a la facturación de la empresa.

Respecto a la venta de seguros, el producto Seguros Bolso Protegido ha demostrado ser una oportunidad de desarrollar una nueva línea consistente negocio para la empresa. Este producto aporta una diversificación importante al portafolio de Crédito

Argentino y podría tener potencial de crecimiento con la implementación de estrategias de marketing adecuadas como se puede evidenciar en el mes de agosto.

Por último, aunque el Análisis de Seguros Hogar no se realizó debido a su reciente incorporación, la inclusión de este nuevo producto presenta oportunidades de crecimiento y expansión para la empresa.

En general, el análisis de ventas indica un desempeño financiero sólido para Crédito Argentino en los primeros ocho meses del 2023 debido a la magnitud de las ventas. Sin embargo, se puede apreciar que no hubo un crecimiento sostenido mensual en la venta de los productos. A pesar de esto, se puede ver que los valores del último periodo analizado, es decir agosto, superan ampliamente a los valores de enero dejando en evidencia un crecimiento por parte de la empresa.

Aunque siempre hay espacio para mejoras y optimización, la empresa parece estar en una buena posición en su mercado, con una mezcla saludable y diversificada de productos que satisfacen una variedad de necesidades financieras de los clientes.

## 4.6. Proyecto de Remuneración Variable

Para continuar, se lleva a cabo una explicación lógica del Sistema de Remuneración Variable y de su situación actual, a fin de comprender su funcionamiento, sus necesidades y la forma con la que puede llegar a impactar en el desempeño de las sucursales.

En términos generales, es un modelo que busca premiar a aquellas personas que tienen un rendimiento mayor al esperado y superan sus metas propuestas para cada mes, en una o varias de las actividades importantes que se llevan a cabo en las sucursales.

### 4.6.1. Situación actual del proyecto

Hoy en día el modelo de variabilización salarial está desarrollado íntegramente en un Excel en donde se carga toda la información que necesita para funcionar. A partir de estos datos, el modelo realiza los cálculos de premiación a partir de todas las fórmulas contenidas en el Excel.

Debido a la capacidad limitada que tiene la herramienta para albergar información, esta debe eliminarse al final de cada mes para poder correr el mes siguiente. Esto limita la capacidad de poder realizar análisis históricos de las variables más importantes del modelo o de sumar más sucursales al sistema de variabilización salarial.

Por este motivo, es que en la empresa se decidió desarrollar una plataforma, la cual va a estar desarrollada en base al Excel, y va a contener todas sus fórmulas de cálculo y la estructura de premiación. Actualmente, la plataforma funciona de forma parcial, en la cual se cargan de forma manual los objetivos al inicio de cada periodo, y además los valores acumulados de premio y liquidaciones alcanzadas por cada colaborador, para que los mismos puedan ingresar y consultar la evolución diariamente.

Cabe aclarar, que el modelo hoy en día se encuentra implementado únicamente en 8 sucursales y el objetivo es llevar a cabo una implementación progresiva para poder alcanzar el total de las sucursales de la empresa.

#### 4.6.2. Introducción

El sistema de remuneración variable (en adelante SRV) es una herramienta desarrollada íntegramente por la empresa Crédito Argentino. La misma tiene como finalidad calcular el salario de los colaboradores que trabajan en las sucursales de la empresa, considerando su desempeño en cada mes y también el cumplimiento de objetivos individuales y de la sucursal.

El desempeño del trabajador dependerá de la cantidad y la calidad de las operaciones realizadas en el periodo. Por cada una de las actividades que el colaborador realice, obtendrá un premio y a mayor calidad de operación el premio es mayor (se explica más adelante en detalle el concepto de calidad). La suma de los premios del colaborador conforma el “monto base de premio”.

Además, al mismo se le plantea una meta individual, y a medida que aumenta el cumplimiento de esta, los beneficios obtenidos son cada vez mayores. Si el colaborador logra alcanzar sus metas mensuales, obtiene una premiación extra llamada “monto de premio extra”.

Al finalizar el periodo, se suman el “monto base de premio” y el “monto de premio extra” conformando su “liquidación final del SRV”. Si este último valor es mayor a su liquidación base acordada por el convenio de comercio, el colaborador recibe un premio el cual es la diferencia entre estos dos conceptos. Por ejemplo, si una persona logró alcanzar una liquidación final del SRV de \$267.500 al finalizar el mes, y su sueldo actual es de \$254.000, entonces el premio que el mismo obtiene es:

$$\text{Premio: } \$267.500 - \$254.000 = \$13.500$$

En el caso de que no se cumplan los objetivos propuestos, el colaborador no obtendrá una premiación extra, y su “liquidación final del SRV” al finalizar el mes será menor. Esta política refuerza la importancia de alcanzar las metas establecidas y promueve un compromiso constante con la mejora del desempeño individual, al tiempo que mantiene un estándar de remuneración garantizada.

El sistema calcula los objetivos para cada colaborador en base a:

- Metas mensuales de la sucursal
- Puesto de trabajo que ocupa

Al finalizar el periodo, el sistema compara el rendimiento del colaborador con la meta que se le planteó al inicio de este. De este modo calcula el porcentaje de cumplimiento del objetivo, el cual incide directamente con la remuneración del trabajador.

El SRV se elabora con el objetivo de aumentar la motivación de los colaboradores a partir de la utilidad que se obtiene por la ejecución de cada tarea, y de este modo lograr alcanzar las metas planteadas para el mismo y para la sucursal, para esto se basa en sus 3 pilares (Figura 9).

Hay que destacar, que el cumplimiento de las metas de cada colaborador contribuye al cumplimiento de los objetivos de la sucursal, y por lo tanto los de la empresa.

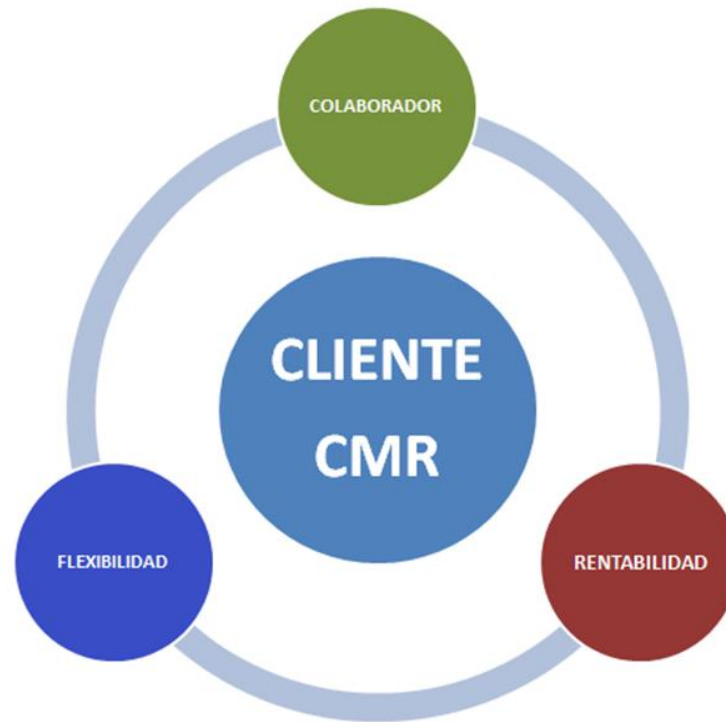


Figura 9: Pilares del Sistema de Remuneración Variable.

*Fuente: Crédito Argentino.*

#### 4.6.2.1.1. Colaborador

A través del Sistema de Remuneración Variable se busca que el colaborador pueda generar una liquidación extra a partir de su correcto desempeño en la sucursal. Este incentivo financiero se establece para motivar al empleado a alcanzar y superar sus metas individuales. De esta manera, no sólo se beneficia la empresa, sino también el empleado, que tiene la oportunidad de aumentar su ingreso mensual.

#### 4.6.2.1.2. Rentabilidad

Es el pilar más importante de todos, ya que el modelo de variabilización salarial se plantea con el objetivo de aumentar las ventas de la empresa, generando una mayor rentabilidad a través de una eficiente gestión.

#### 4.6.2.1.3. Flexibilidad

El sistema se adapta a la forma de trabajo de cada equipo, sin modificar su dinámica. Esto es de suma importancia ya que todas las sucursales de la empresa tienen distintos tamaños y mercados a los cuales busca captar.

#### 4.6.2.1.4. Cliente

En el centro de los tres pilares se encuentra este agente, ya que la empresa tiene como propósito principal brindar el mejor servicio sin perder el foco en la satisfacción del cliente. A pesar de que el sistema está diseñado para motivar a los empleados, el cliente sigue siendo el núcleo de todas las actividades. La empresa se esfuerza por ofrecer un excelente servicio y mantener la satisfacción del cliente. Un empleado motivado y productivo puede proporcionar un servicio al cliente más eficiente y efectivo.

### 4.7. Actividades principales

Las actividades principales que se llevan a cabo en la sucursal son aquellas por las cuales el modelo plantea una premiación. Las mismas se dividen en dos categorías: Actividades comerciales y Actividades de caja. Estas actividades se detallan a continuación.

#### 4.7.1. Actividades comerciales

Estas actividades son la venta de Préstamos Personales, Créditos de Consumo y Seguros. Cada una de estas tareas se divide en varios pasos, como la elaboración del presupuesto, el cierre de la venta y la carga de la venta en el sistema. Cada venta realizada de manera eficiente contribuye a la rentabilidad de la empresa.

##### 4.7.1.1.1. Venta de Préstamos Personales

Esta actividad consiste en una gestión comercial y la misma se divide en dos partes: la elaboración del presupuesto y el cierre de la venta.

#### 4.7.1.1.2. Venta de Créditos de Consumo

Esta actividad consiste en una gestión comercial y también se divide en dos partes: la venta y la gestión administrativa de carga en el sistema de esta.

#### 4.7.1.1.3. Venta de seguros

Esta actividad consiste en una gestión comercial y consiste en concretar la venta de Seguros Hogar o Bolso Protegido.

### 4.7.2. Actividades de caja

Estas actividades son administrativas e incluyen la gestión de cobros a clientes que vienen a pagar sus cuotas de préstamos personales, el pago a comercios afiliados por la venta de créditos de consumo y el pago a clientes una vez que han realizado la compra de un préstamo personal. Cada transacción exitosa mejora la eficiencia operativa de la empresa.

#### 4.7.2.1.1. Cobros

Actividad administrativa que consiste en gestionar el cobro a los clientes que se acercan a las sucursales a elaborar el pago de la cuota por la compra de Préstamos Personales.

#### 4.7.2.1.2. Pagos a comercios

Actividad administrativa que consiste en gestionar el pago a los comercios afiliados a Crédito Argentino por la venta de Créditos de consumo.

#### 4.7.2.1.3. Pagos a clientes

Actividad administrativa que consiste en gestionar el pago a los clientes de Crédito Argentino una vez que realizan la compra de un Préstamo Personal.

En resumen, el SRV es una estrategia eficaz para motivar a los empleados a aumentar su productividad, lo que a su vez puede mejorar la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente.

## 4.8. Gestión del Sistema de Remuneración Variable

El SRV es un modelo de liquidación que se procesa cada mes y el encargado de hacerlo es el administrador del sistema. Principalmente se llevan a cabo cuatro procesos importantes: en primer lugar se carga la información que necesita el sistema para funcionar, luego se realiza la distribución de objetivos individuales a los colaboradores, posteriormente se lleva a cabo el ajuste de las premiaciones, y por último se realiza una evaluación del rendimiento de cada sucursal y de sus colaboradores, y se controlan sus liquidaciones. Cada uno de estos procesos se detallan a continuación.

### 4.8.1. Carga de información en el modelo

Al inicio de cada mes, es necesario recolectar cierta información proveniente de distintas fuentes de la compañía, como por ejemplo el área de riesgos, de recursos humanos, etc. La misma es controlada minuciosamente y posteriormente cargada en el documento de Excel donde actualmente se encuentra desarrollado el Sistema de Remuneración Variable.

Esta información es necesaria para el funcionamiento del modelo, y es la base de los cálculos iniciales. La misma comprende, por ejemplo los objetivos de las sucursales, la cantidad de colaboradores y sus puestos, el rendimiento de estos en meses anteriores, etc.

### 4.8.2. Distribución de objetivos individuales

Una vez que toda la información se encuentra cargada en el modelo, el administrador del sistema es el encargado de distribuir los objetivos individuales del mes a los colaboradores. Para realizar esta distribución se utiliza como punto de partida los objetivos de las sucursales, ya que la sumatoria de los objetivos individuales es igual al objetivo de sucursal.

Además, para esta asignación de objetivos se toma en consideración el nivel de rendimiento y las actividades que realizaron cada uno de los colaboradores en los meses anteriores.



Si de forma individual el colaborador logra cumplir el 100% de sus metas, y la sucursal a la que pertenecen también logra alcanzar sus objetivos, el modelo calcula su sueldo final, el cual está por encima de su sueldo actual ya que contiene una premiación extra. Este sueldo final con premiación es un sueldo estimado al inicio del mes, y el colaborador alcanzará este valor de liquidación en el caso ideal que logre alcanzar sus metas mensuales.

#### 4.8.3. Ajuste de las premiaciones

Como se mencionó anteriormente, el modelo plantea una premiación por cada una de las actividades importantes que se desarrollan en las sucursales, y además la misma también depende de la rentabilidad de la sucursal y de la calidad de cada operación.

La premiación para cada actividad se define al principio de cada mes, en base a las decisiones que toma el equipo comercial, quienes llevan a cabo un análisis de las necesidades del negocio y de la rentabilidad de este.

Actualmente, la persona encargada del sistema a la hora de tener que realizar un cambio en alguna premiación, debe ir a la fórmula del Excel y hacerlo. El Excel donde está contenido el modelo, no cuenta con una pantalla la cual indique el estado de cada una de las premiaciones, ni tampoco un historial de los cambios realizados en los mismos.

#### 4.8.4. Control diario de liquidaciones

Este es un proceso operativo crucial que se realiza diariamente en cada sucursal. La gestión y el seguimiento efectivos de las liquidaciones diarias son esenciales para el control de los premios y el cumplimiento de las metas de los colaboradores y de la sucursal para el mes en análisis.

Este proceso puede incluir el registro de todas las transacciones de efectivo y crédito, la verificación de los saldos de la caja al final del día y la reconciliación de cualquier discrepancia. También puede involucrar la revisión de las transacciones de los clientes para garantizar que se han gestionado correctamente.

El seguimiento diario de las liquidaciones no sólo asegura la precisión financiera, sino que también proporciona una imagen clara de las operaciones diarias de la sucursal. Esto puede ser útil para identificar áreas de mejora, evaluar el rendimiento del personal y ajustar los objetivos según sea necesario.

## 4.9. Análisis FODA del SRV

En el siguiente apartado se presenta un análisis FODA en donde se busca evidenciar los factores internos y externos que afectan al funcionamiento de la empresa. En este proceso se pone especial atención en identificar los problemas y los beneficios, proporcionando una perspectiva única y necesaria para impulsar mejoras significativas en la organización.

El Análisis FODA del SRV resalta no sólo las capacidades y ventajas del sistema, como su sólido fundamento y su potencial para mejorar significativamente el rendimiento de las sucursales, sino también las posibles áreas de mejora y los riesgos asociados, tales como la resistencia al cambio y la dependencia de datos precisos.

Al evidenciar tanto las oportunidades de expansión y adaptación del modelo como las amenazas externas, como los cambios en el entorno financiero y la normativa argentina, el análisis FODA proporciona una guía para la toma de decisiones estratégicas y la implementación exitosa del proyecto.

### 4.9.1. Fortalezas

- Uso de registros históricos de información para entender en profundidad la estructura y funcionamiento de la empresa y sus integrantes.
- Modelo dinámico que permite adaptar las premiaciones a las distintas necesidades del negocio.
- Modelo que se puede adaptar a las diversas dinámicas y tamaños de las sucursales.
- Enfoque en identificar y resolver problemas claves relacionados al rendimiento de las sucursales a través del modelo, lo que podría llevar a mejoras significativas.

- Modelo desarrollado con fundamentos sólidos, brindando una motivación a los colaboradores de las sucursales a mejorar su desempeño.

#### 4.9.2. Oportunidades

- Potencial de detección de costos extras incurridos en funcionamiento de una sucursal.
- Posibilidad de expansión o adaptación del modelo a otras áreas o empresas similares.
- A medida que el entorno empresarial se vuelve más digital y basado en datos, proyectos como este se vuelven más esenciales y valorados para la empresa.
- La implementación de tableros de control para la gestión del modelo podría mejorar la eficiencia y rentabilidad de la organización.

#### 4.9.3. Debilidades

- Los procesos asociados a la gestión del modelo carecen de un procedimiento estandarizado.
- Debido a la falta de procesos automatizados, los empleados deben operar manualmente, lo que incrementa las posibilidades de cometer errores.
- Dispersión de la información más importante, necesaria para la gestión del modelo, debido a las distintas fuentes de datos.
- Dependencia de la exactitud y actualización periódica de los datos para garantizar el funcionamiento eficiente del modelo.
- Falta de evaluación del impacto del modelo en las sucursales, a causa de la ausencia de un proceso de análisis de los resultados al final de cada período, sobre todo en relación con las premiaciones de los empleados.
- Complejidad del modelo, lo que genera un extenso periodo de capacitación a las personas.

- La resistencia al cambio por parte de los empleados o directivos podría obstaculizar la implementación del proyecto.
- Costos asociados a la implementación, formación y mantenimiento del SRV.

#### 4.9.4. Amenazas

- Cambios en la normativa o en el entorno financiero argentino que podrían afectar la aplicabilidad o relevancia del proyecto.
- Competencia que ya esté implementando o haya implementado soluciones similares o más avanzadas.
- Posible dependencia de tecnologías o plataformas externas que puedan cambiar o volverse obsoletas.
- Factores económicos externos que limiten la inversión en proyectos de mejora interna.

## 4.10. Forma de trabajo actual

En la actualidad, el modelo de variabilización salarial se ha desarrollado en un documento de Excel, que el administrador del sistema, encargado de su gestión, opera manualmente en cada período. La complejidad del modelo y su dependencia de Excel conllevan la posibilidad de cometer errores manuales, lo que resulta en la pérdida de tiempo necesaria para corregir y rehacer los cálculos.

Además, la empresa no tiene conocimiento de la cantidad de variables de premiación incorporadas en el sistema, las cuales están dispersas en las 32 hojas de Excel, lo que dificulta su gestión y requiere personal altamente capacitado para ello. Asimismo, no se entiende cómo el cambio de estas variables de premiación afecta las liquidaciones finales de los colaboradores, lo cual es crucial para el cierre de cada mes.

Por otro lado, al final de cada mes, el documento se archiva en los registros de la empresa con toda la información del período y los valores finales de liquidación de los colaboradores de las sucursales, que se comunican a través de una de las plataformas en línea de la empresa. Estos resultados finales no han sido analizados desde que se inició con la implementación del modelo, lo que impide tener conocimiento y seguimiento de la distribución y composición de los premios. No se sabe si el modelo es equitativo para los diferentes puestos de trabajo, ni se tiene información sobre las actividades más o menos premiadas.

Además, en solo tres ocasiones, el equipo de administración del modelo optó por realizar un análisis de distintos valores, para usarlo en reuniones con gerentes del área comercial. El objetivo era evaluar la evolución del rendimiento de las sucursales con el fin de identificar posibles impactos del modelo. Este análisis se llevó a cabo únicamente en dos sucursales, durante los primeros tres meses de implementación y únicamente se consideró las variables de venta de Préstamos Personales y de Cobranza, omitiendo muchas variables cruciales. Por lo tanto, se invirtieron recursos humanos en un proceso que carecía de un enfoque coherente, ya que en las tres ocasiones la información se analizó de manera diferente y faltó continuidad en el tiempo.

En resumen, el modelo se fundamenta en una sólida base de cálculo, respaldado por el esfuerzo manual constante del administrador del sistema. Sin embargo, carece de

un análisis exhaustivo de sus variables y del impacto que genera en las sucursales y en los colaboradores involucrados.

## 4.11. Conclusiones del Diagnóstico

A lo largo de este capítulo de diagnóstico, se realizó un análisis exhaustivo del proyecto de variabilización salarial, donde se han definido procesos y actividades clave para el buen funcionamiento y la gestión de las sucursales de Crédito Argentino. Se identificó que el sistema de remuneración variable (SRV) es una herramienta poderosa para fomentar la productividad y la rentabilidad, y que el uso adecuado de los tableros de control puede mejorar significativamente la gestión de las sucursales, la distribución y seguimiento de sus objetivos.

En la sección 4.10. Forma de trabajo actual, se plasmaron los problemas significativos en el modelo de variabilización salarial actual. Primero, la dependencia de un documento de Excel manejado manualmente aumenta el riesgo de errores, resultando en un gasto de tiempo considerable para correcciones y cálculos diarios. Además, la falta de visibilidad sobre las variables de premiación dispersas en 32 hojas de cálculo complica su gestión y requiere personal altamente especializado.

Esta opacidad también oscurece el entendimiento del impacto de estas variables en las liquidaciones finales, un aspecto crítico para el cierre mensual. Se observa además una ausencia de análisis sistemático de los resultados, lo que impide evaluar la equidad del modelo y el reconocimiento de las actividades más premiadas.

En este sentido, se plantea la implementación de dos tableros de control específicos:

Tablero de control comercial: este tablero permitirá un seguimiento detallado y actualizado de las variables comerciales de cada sucursal. Será capaz de mostrar la evolución de las variables durante los últimos meses, permitiendo entender el impacto del modelo de variabilización salarial en la sucursal y compararlo con la evolución de la empresa o el resto de las sucursales. Este tablero será una herramienta invaluable para que el equipo encargado de gestionar el SRV, pueda tomar decisiones informadas y mejorar la gestión comercial.

Tablero de premiaciones para Sistema de Remuneración Variable: Este tablero está diseñado para facilitar la gestión del SRV y sus premiaciones. En este tablero se mostrarán las ponderaciones y premios en dinero de cada variable, permitiendo que sean modificadas directamente en la pantalla. De esta manera, se eliminará la necesidad de depender de hojas de cálculo de Excel para gestionar estas variables. Este tablero será esencial para adaptar el sistema de remuneración variable a las necesidades cambiantes de las sucursales y la empresa.

En resumen, estos tableros de control proporcionarán una visión clara y actualizada de las actividades de las sucursales y permitirán una gestión eficaz del modelo de variabilización salarial. El objetivo es avanzar en la construcción de estos nuevos tableros, que se convertirán en herramientas fundamentales para mejorar la eficiencia y rentabilidad de Crédito Argentino.

## CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA



## 5.1. Introducción

En Crédito Argentino, hay una diversidad de roles que gestionan distintas áreas de la organización, cada una con valores e indicadores que les permiten llevar adelante sus tareas y tomar decisiones en pro del cumplimiento de los objetivos. Desde aspectos comerciales y de rentabilidad de la sucursal hasta elementos que son exclusivamente relacionados con el Sistema de Remuneración Variable (SRV), todos estos datos deben ser recopilados, procesados y presentados de manera clara y efectiva para la toma de decisiones estratégicas.

La unificación de variables representa un reto significativo para los administradores del SRV. A la hora de realizar cambios en la premiación de alguna de estas variables del modelo, deben buscar manualmente dentro de múltiples hojas de Excel para encontrar los valores relevantes, sin un orden o estructura clara que facilite esta tarea.

Finalmente, medir el desempeño de las sucursales en relación con el desempeño general de la empresa es un proceso que actualmente se realiza de manera manual y desorganizada. El administrador debe revisar cada uno de los archivos de los meses anteriores, recolectar la información y crear un nuevo archivo en Excel para realizar su análisis.

Por lo tanto, este capítulo de propuesta de mejora tiene como objetivo presentar una serie de soluciones a estos desafíos. A través de la implementación de un sistema de tableros de control, se busca optimizar el flujo de información, mejorar la precisión y eficiencia de los procesos y proporcionar al equipo comercial y a los administradores del SRV las herramientas que necesitan para realizar sus tareas de manera más eficiente.

El objetivo es que estos tableros no solo muestren la información en tiempo real, sino que también brinden un historial de los últimos seis meses de la sucursal y un comparativo a nivel de empresa, facilitando así una mejor toma de decisiones basada en datos.

### 5.1.1. Identificación de los KPIs relevantes

Para diseñar un tablero de control efectivo, es importante identificar los KPIs más relevantes para la operación y supervisión de la empresa. Estos indicadores deben ser esenciales para evaluar el rendimiento y el progreso hacia los objetivos. Los KPIs se pueden dividir en varias categorías, como ventas, rentabilidad, eficiencia, entre otros. Cada tablero se centrará en su propio conjunto de KPIs relevantes para el área que supervisa.

### 5.1.2. Diseño de interfaz de usuario

La interfaz de usuario de los tableros de control debe ser clara, intuitiva y fácil de usar. Debe proporcionar una visión general rápida de los indicadores más importantes y permitir a los usuarios explorar los datos en mayor profundidad cuando sea necesario. Además de mostrar los KPIs en tiempo real, la interfaz también debe permitir a los usuarios ver los datos históricos para analizar tendencias y patrones. Esto podría lograrse a través del uso de gráficos y tablas interactivas.

### 5.1.3. Adaptabilidad y escalabilidad

Es importante que los tableros de control sean adaptables y escalables. Esto significa que deben ser capaces de acomodar cambios en los KPIs o en las operaciones de la empresa. También deben ser capaces de manejar grandes volúmenes de datos y de expandirse a medida que crece la empresa.

### 5.1.4. Conectividad y actualización de datos

Los tableros de control deben estar conectados a las fuentes de datos relevantes y actualizarse automáticamente en tiempo real o a intervalos regulares. Esto garantiza que los usuarios siempre tengan acceso a la información más reciente.

## 5.2. Tablero de control comercial

Este tablero estará principalmente orientado al equipo comercial del Sistema de Remuneración Variable, y su objetivo es proporcionar una visión clara y en tiempo real de los indicadores de rendimiento claves (KPIs) relacionados a las sucursales. Esto incluye las variables más importantes de rentabilidad como las ventas, el valor agregado mensual y la cobranza, entre otros.

Además, mostrará un historial de los últimos meses de estos indicadores, permitiendo a los encargados seguir la evolución y tendencias a lo largo del tiempo. También presentará información comparativa respecto al rendimiento de la empresa en su conjunto, lo que permite una fácil identificación de zonas, regiones o sucursales con sobre o bajo rendimiento.

### 5.2.1. Variables comerciales

Son todas aquellas variables relacionadas a la rentabilidad de la empresa. Las mismas son medidas a nivel sucursal al finalizar cada periodo y sirven para detectar la evolución comercial y tomar decisiones en base a los resultados, como por ejemplo la distribución de objetivos o estrategias comerciales.

A continuación, se explica cada una de estas variables.

#### 5.2.1.1.1. Venta total

Es la sumatoria de capital (facturación) de todas las ventas de la sucursal, y considera las de Préstamos Personales y las de Créditos de Consumo. Este valor se calcula de forma mensual, como se muestra en la Fórmula 1.

**Fórmula de cálculo:**

$$Venta\ total = Ventas_{cc} + Ventas_{pp} \quad (1)$$

Donde,

*Venta total* : Ventas totales de la sucursal.

*Ventas<sub>cc</sub>*: Ventas totales de créditos de consumo de la sucursal.

$Ventas_{pp}$ : Ventas totales de préstamos personales de la sucursal.

#### 5.2.1.1.2. Venta de Préstamos Personales

Es la sumatoria de capital de todas las ventas de Préstamos Personales concretadas en la sucursal. Este valor se calcula de forma mensual, como se observa en la Fórmula 2.

**Fórmula de cálculo:**

$$Ventas_{pp} = \Sigma(venta_{pp}) \quad (2)$$

Donde,

$Venta_{pp}$ : Capital de una venta concretada en la sucursal.

#### 5.2.1.1.3. Venta de Créditos de Consumo

Es la sumatoria de capital de todas las ventas de Créditos de Consumo gestionadas por sucursal. Este valor se calcula de forma mensual, como se muestra en la Fórmula 3.

**Fórmula de cálculo:**

$$Ventas_{cc} = \Sigma(venta_{cc}) \quad (3)$$

Donde,

$venta_{cc}$ : Capital de una venta concretada en la sucursal.

#### 5.2.1.1.4. Venta de Seguros

Es la sumatoria de unidades de todas las ventas de seguros que se realizan en una sucursal. Este valor se calcula de forma mensual, como en la Fórmula 4.

**Fórmula de cálculo:**

$$Q \text{ total seguros} = \Sigma \text{ Seguros} \quad (4)$$

#### 5.2.1.1.5. Valor agregado mensual

Se mide a nivel de sucursal, a partir de interés total de las ventas y dividiendo esto por el valor de cuota promedio. Mayor porcentaje de valor agregado mensual representa una sucursal con mejor rendimiento y mayor retorno de dinero por mes. De acuerdo con la fórmula establecida, se deduce que si la cuota aumenta, el promedio de cuota de la sucursal también lo hace, lo que lleva a un menor valor agregado mensual, como se muestra en la Fórmula 5.

**Fórmula de cálculo:**

$$\text{Valor agregado mensual} = \frac{\text{Interés Total sucursal}}{\text{Valor de cuota promedio sucursal}} \quad (5)$$

Donde,

*Interés Total sucursal*: Porcentaje de interés total generado por todas las ventas de la sucursal.

*Valor de cuota promedio sucursal*: Promedio de cuota aplicado de todas las ventas de la sucursal.

#### 5.2.1.1.6. Cantidad de operaciones

Es la suma total de la cantidad de ventas de Préstamos Personales y Créditos de Consumo en cada sucursal por mes, como se observa en la Fórmula 6.

**Fórmula de cálculo:**

$$Q_{\text{Ventas totales}} = Q_{\text{Ventas}_{cc}} + Q_{\text{Ventas}_{pp}} \quad (6)$$

Donde,

*QVentas totales*: Cantidad total de ventas concretadas en la sucursal.

*QVentas<sub>cc</sub>*: Cantidad total de ventas de créditos de consumo concretadas por la sucursal.

$QVentas_{pp}$ : Cantidad total de ventas de préstamos personales concretadas en la sucursal.

#### 5.2.1.1.7. Cobranza

Es la cantidad total de dinero cobrado por sucursal por mes, como se muestra en la Fórmula 7.

**Fórmula de cálculo:**

$$Cobranza\ sucursal = \sum cobro (7)$$

Donde,

*cobro*: Dinero cobrado por cada operación de cobro realizado en la sucursal.

#### 5.2.1.1.8. Características de las variables comerciales

Como se muestra en la Tabla 5, fueron analizadas las características principales de las métricas analizadas, como unidad de medida, la periodicidad de su cálculo, y sus valores críticos, aceptables y objetivos.

Los valores objetivos de cada sucursal son calculados de forma mensual por los Gerentes Zonales, lo cual es parte de su responsabilidad en la gestión de cada zona y en la rentabilidad de cada local.

Por otro lado, las características de las variables, fueron definidas según la estrategia de negocio que la empresa desea adoptar durante un periodo determinado de tiempo. Esta tarea se encuentra a cargo del Gerente del Área Comercial junto con el Director de la empresa, a excepción de la variable Cobranza que son definidas por el Gerente del Área de Riesgo.

Tabla 5: Características de variables comerciales.

### Variables Comerciales

Métrica	Unidad de medida	Periodicidad	Valor crítico	Valor aceptable	Valor Objetivo
Venta Total	Pesos	Mensual	75% del objetivo mensual	80% del objetivo mensual	100% del objetivo mensual
Venta de préstamos personales	Pesos	Mensual	75% del objetivo mensual	80% del objetivo mensual	100% del objetivo mensual
Venta de créditos de consumo	Pesos	Mensual	75% del objetivo mensual	80% del objetivo mensual	100% del objetivo mensual
Venta de seguros	Unidades	Mensual	75% del objetivo mensual	80% del objetivo mensual	100% del objetivo mensual
Valor agregado mensual	Porcentaje	Mensual	90% del objetivo mensual	95% del objetivo mensual	100% del objetivo mensual
Cantidad de operaciones	Unidades	Mensual	90% del objetivo mensual	95% del objetivo mensual	100% del objetivo mensual
Cobranza	Pesos	Mensual	93% del objetivo mensual	96% del objetivo mensual	100% del objetivo mensual

Fuente: Crédito Argentino.

### 5.2.2. Desarrollo del tablero comercial del SRV

A continuación, en el siguiente apartado se explica cómo se estructuran las tablas en la base de datos, para dar origen a los gráficos del tablero de control.

Para la realización del presente proyecto, se decidió tomar la información de los meses de enero a agosto del año 2023 y referente a dos sucursales, de “2-Santo Tomé” y “72-Rafaela”.

Esta información comprende datos las siguientes variables comerciales:

- Ventas de Préstamos Personales
- Ventas de Créditos de Consumo
- Venta de seguro Bolso Protegido
- Cantidad de operaciones comerciales
- Cobranza
- Valor agregado mensual

A continuación en la Tabla 6, se observan las ventas de Préstamos Personales para ambas sucursales. De igual manera, en la Tabla 7 se puede ver las ventas de Créditos de Consumo.

Tabla 6: Ventas de Préstamos Personales.

Venta PP		
Sucursal	2	72
ene-23	\$ 23.574.992	\$ 26.317.978
feb-23	\$ 37.934.169	\$ 32.741.303
mar-23	\$ 34.980.600	\$ 34.877.013



abr-23	\$ 30.963.150	\$ 37.412.643
may-23	\$ 33.175.345	\$ 32.871.852
jun-23	\$ 15.841.975	\$ 19.013.488
jul-23	\$ 17.561.378	\$ 31.362.173
ago-23	\$ 33.034.787	\$ 34.219.238

Fuente: Producción propia.

Tabla 7: Ventas de Créditos de Consumo.

Venta CC		
Sucursal	2	72
ene-23	\$ 3.981.580	\$ 16.672.161
feb-23	\$ 3.951.643	\$ 18.174.631
mar-23	\$ 6.139.825	\$ 27.511.206
abr-23	\$ 2.531.027	\$ 19.488.141
may-23	\$ 4.882.030	\$ 18.333.009
jun-23	\$ 1.605.694	\$ 14.692.306
jul-23	\$ 1.899.573	\$ 18.799.625
ago-23	\$ 2.988.037	\$ 16.057.593

Fuente: Producción propia.

Además, en la Tabla 8 se observa las ventas de Seguros Bolso Protegido para el mismo periodo.

Tabla 8: Ventas de seguros Bolso Protegido.

Venta seguros BP		
Sucursal	2	72
ene-23	14	34
feb-23	31	37
mar-23	13	41
abr-23	25	22
may-23	20	13
jun-23	5	4
jul-23	5	15
ago-23	30	20

Fuente: Producción propia.

También, en la Tabla 9 y Tabla 10 se puede ver respectivamente los valores de valor agregado mensual y cantidad de operaciones comerciales, tanto de Préstamos Personales como de Créditos de Consumo.

Tabla 9: Valor agregado mensual.

Valor Agregado Mensual		
Sucursal	2	72

ene-23	11,40%	10,95%
feb-23	11,11%	11,29%
mar-23	11,83%	11,00%
abr-23	12,17%	11,90%
may-23	12,82%	13,51%
jun-23	15,19%	16,15%
jul-23	14,20%	15,48%
ago-23	16,60%	15,86%

Fuente: Producción propia.

Tabla 10: Cantidad de operaciones comerciales.

Cantidad de operaciones				
Sucursal	2		72	
	PP	CC	PP	CC
ene-23	190	45	198	158
feb-23	251	39	237	138
mar-23	223	61	212	179
abr-23	207	26	191	153
may-23	214	40	178	158
jun-23	133	25	127	143

jul-23	142	31	156	146
ago-23	212	41	183	151

Fuente: Producción propia.

Toda esta información será utilizada para el desarrollo del tablero de control comercial dinámico, en donde se puedan aplicar distintos filtros. La misma fue recolectada de distintos archivos Excel que el equipo encargado de la gestión del SRV almacena cuidadosamente, ya que en los mismos se encuentran los distintos modelos que se aplicaron para cada mes en análisis.

En el tablero de control se muestran los filtros y gráficos relacionados a cada sucursal, mostrando cómo varían los datos de los últimos meses, realizando una comparación con la misma información pero a nivel empresa.

Se decidió realizar este último análisis, ya que la evolución historia de una variable referente a una sucursal, no indica mucho si no se compara con otros valores, que reflejan en cierta medida las tendencias del mercado, como por ejemplo la evolución de una zona, una región o de la misma empresa. Entonces, recolectamos aquellos datos tanto de las dos sucursales mencionadas anteriormente, como de la empresa.

Debido a que la escala de los valores de la empresa es significativamente mayor que la de una sucursal individual, resulta imposible compararlos directamente en un mismo gráfico. Por lo tanto, se necesita procesar los datos para que sean comparables entre la empresa y las sucursales. A modo de ejemplo de este proceso, se considera la venta de Préstamos Personales.

En primer lugar se calculó la evolución porcentual de cada periodo respecto al anterior de las ventas de Préstamos Personales de la empresa, por ejemplo para el mes de febrero se comparó con el mes de enero como se indica en la Fórmula 8 lo que indica que las ventas de febrero aumentaron un 29,9% respecto a las de enero:

$$Evolución \% = \frac{3.275.815.438[\$(Enero)]}{2.522.468.089[\$(Febrero)]} * 100 = 29,9\% \quad (8)$$

Se llevó a cabo este cálculo para cada mes, calculando la evolución porcentual de cada período en relación con el anterior. Posteriormente, estos porcentajes se aplican a los valores de referencia que estén en una magnitud similar a la de las sucursales.

Para nuestro caso de análisis, se optó por tomar como primer valor de referencia empresa el promedio de ventas de la sucursal de Santo Tomé y Rafaela para el mes de enero. Se optó por considerar únicamente estas dos sucursales en el cálculo, dado que son las que se involucran en el desarrollo de este proyecto. No obstante, en caso de que se amplíe el proyecto a un mayor número de sucursales, se empleará el promedio de todas ellas. En la Fórmula 9 se muestran los valores:

$$\text{Referencia empresa mensual enero} = \frac{23.574.992[\$] + \$26.317.978[\$]}{2} = 24.946.485[\$] \text{ (9)}$$

Posteriormente se utilizó este valor como punto de partida, para calcular los valores de referencia para los meses siguientes. Por ejemplo, se puede ver en la Fórmula 10 el cálculo del mes de febrero, donde se relaciona el valor de referencia de enero de la fórmula 9 y la evolución porcentual de febrero respecto a la de enero calculado en la fórmula 8:

$$\text{Referencia empresa mensual febrero} = 24.946.485[\$] * (1 + 0.29.9) = 32.396.874[\$] \text{ (10)}$$

De igual manera se realizó el cálculo para los meses posteriores, y en la Tabla 11 se pueden observar los resultados finales de cada mes.

Tabla 11: Referencia empresa venta de Préstamos Personales.

Ventas PP			
Mes	Ventas empresa	Evolución %	Referencia empresa mensual
ene-23	\$ 2.522.468.089	-	\$ 24.946.485
feb-23	\$ 3.275.815.438	29,90%	\$ 32.396.874
mar-23	\$ 3.155.288.290	-3,70%	\$ 31.204.895

abr-23	\$ 3.057.165.468	-3,10%	\$ 30.234.489
may-23	\$ 2.810.411.803	-8,10%	\$ 27.794.166
jun-23	\$ 1.958.629.757	-30,30%	\$ 19.370.286
jul-23	\$ 2.618.669.998	33,70%	\$ 25.897.894
ago-23	\$ 3.430.457.697	31,00%	\$ 33.926.242

Fuente: Producción propia

Este proceso, se realizó por completo para cada una de las variables comerciales medidas a nivel sucursal que mencionamos en este apartado. De este modo, a partir de ahora se cuenta con información histórica mensual de las sucursales y la evolución a nivel empresa llevado a valores comparables con las sucursales, lo que refleja en gran medida la tendencia del mercado. De este modo se comparará el rendimiento de una sucursal para cada una de las variables importantes de forma histórica, y se tomará conclusiones en cuanto a si el modelo de remuneración variable logra el efecto deseado a través de sus premiaciones en cada periodo.

### 5.2.3. Gráficos del tablero de control

La visualización de datos es una herramienta crucial para la comprensión y análisis rápido de información. En este contexto, el tablero de control comercial utiliza gráficos para proporcionar una representación visual clara y concisa del comportamiento de diferentes variables comerciales. A continuación, detallaremos cada uno de estos gráficos y su relevancia en este proyecto.

Se puede ver en todos los gráficos la información relacionada a la sucursal de Rafaela (Línea verde), la de Santo Tomé (Línea roja) y el desempeño promedio a nivel empresa (Línea azul). Para la línea de desempeño de la empresa, se utilizaron los valores de referencia empresa mensual, los cuales para la variable de PP están expuestos en la tabla 11. Esto proporciona flexibilidad al análisis, permitiendo comparaciones y contraposiciones entre sucursales y el panorama general a nivel empresa.

En la Figura 10, 11 y 12 se observa una representación de la evolución mensual de las ventas de los productos de la empresa, es decir de Préstamos personales, Créditos de Consumo y Seguros respectivamente.

Los mismos se desarrollaron en un formato mensual, que permite al equipo comercial identificar patrones estacionales, detectar picos de ventas o reconocer períodos de baja actividad.

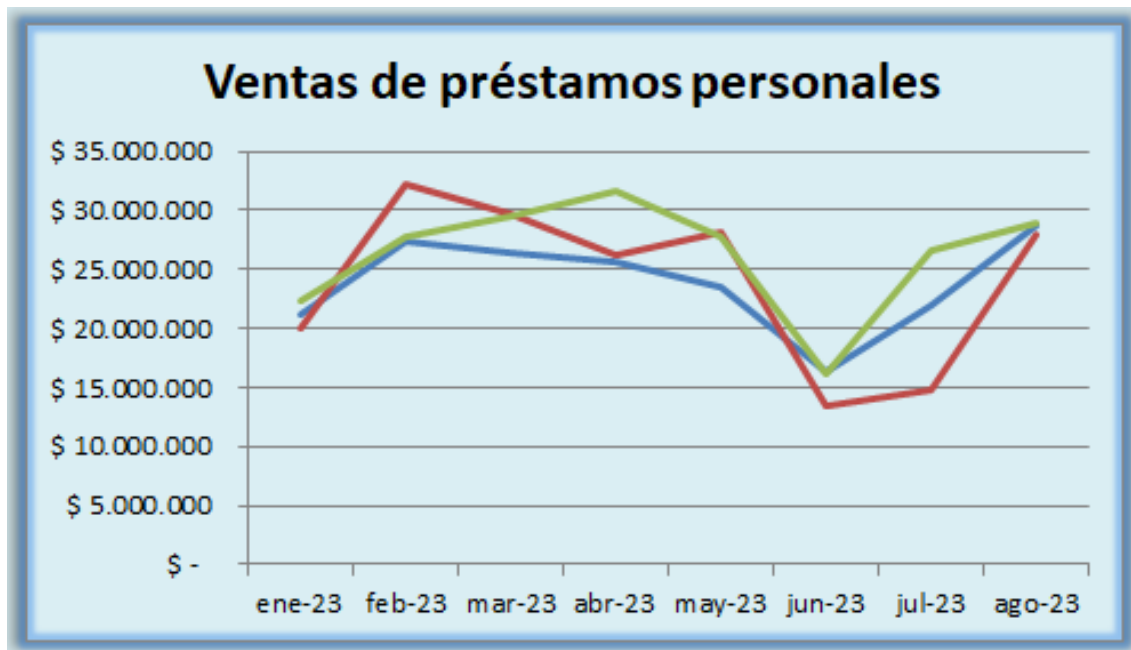


Figura 10: Venta de préstamos personales.

*Fuente: Tablero de control comercial.*

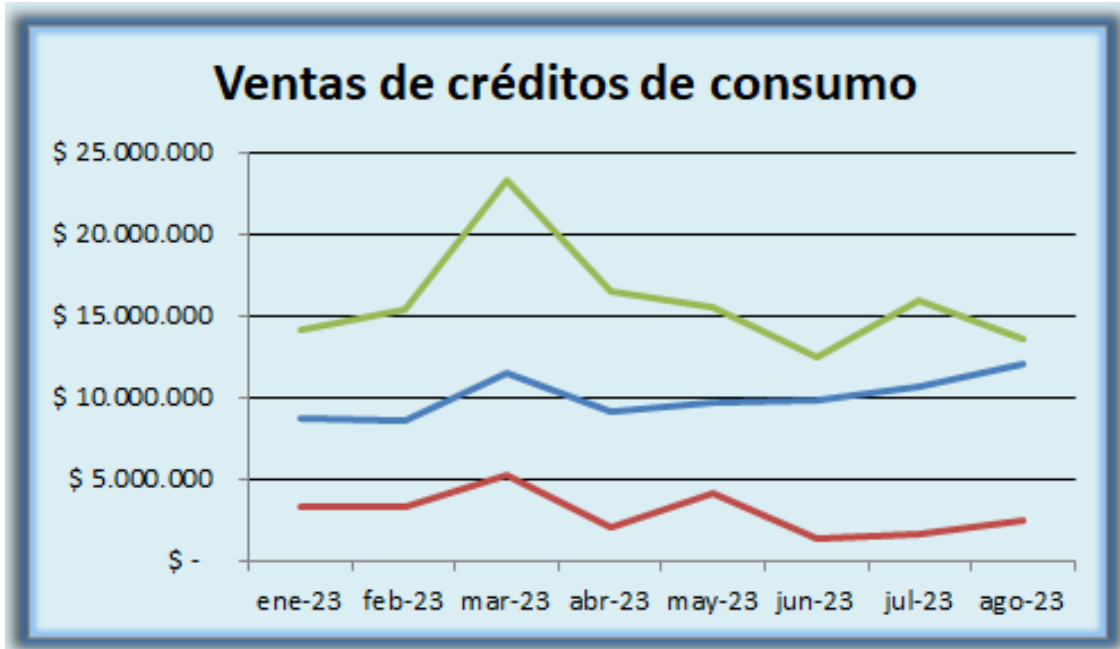


Figura 11: Venta de créditos de consumo.

Fuente: Tablero de control comercial.

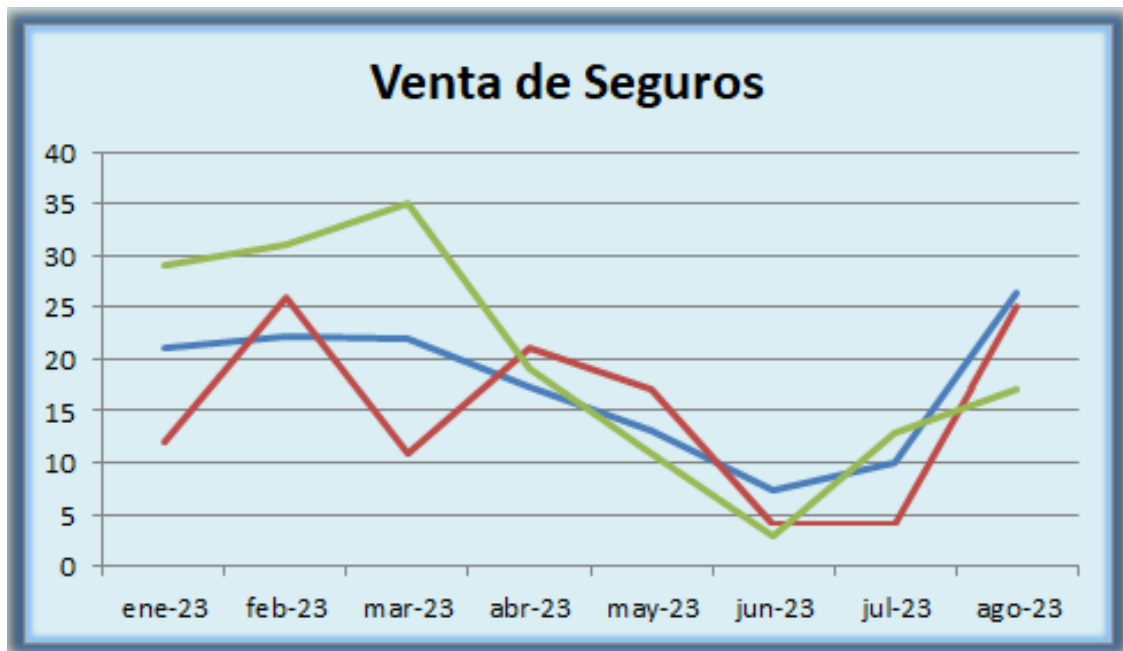


Figura 12: Venta de seguros.

Fuente: Tablero de control comercial.



Además del análisis de las ventas en cuanto a facturación, es crucial tener una visión global de la actividad. La Figura 13, que muestra el total de operaciones, refleja todas las transacciones realizadas en un período específico, permitiendo ver la cantidad de ventas realizadas y el alcance que tiene cada sucursal en el mercado en base a la cantidad de clientes que se logra captar.



Figura 13: Total de operaciones.

*Fuente: Tablero de control comercial.*

La rentabilidad de una empresa no solo se mide por sus ventas, sino también por su capacidad para recuperar deudas. La Figura 14 muestra la cantidad de dinero que se recaudó de deudas pendientes, es decir la cobranza, reflejando la efectividad de los esfuerzos de recuperación de la empresa. Una cobranza eficiente puede asegurar la liquidez y solidez financiera de la organización.



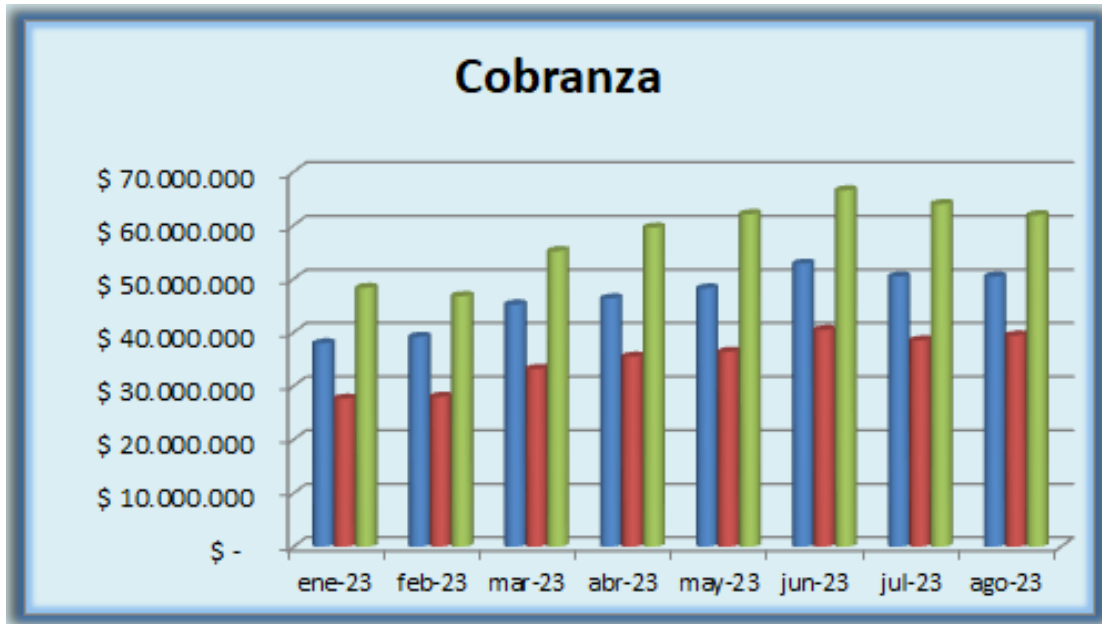


Figura 14: Cobranza.

*Fuente: Tablero de control comercial.*

Además, es esencial considerar el valor que cada sucursal logra a través de sus ventas. La Figura 15 representa la evolución histórica del valor agregado mensual, es decir el interés mensual, considerando las ventas de Préstamos Personales y Créditos de Consumo. De igual manera que en el resto de los gráficos, se compara el valor de referencia empresa mensual con los valores de ambas sucursales. Esta métrica es una excelente forma de medir la capacidad que tiene una sucursal para generar valor de manera consistente.



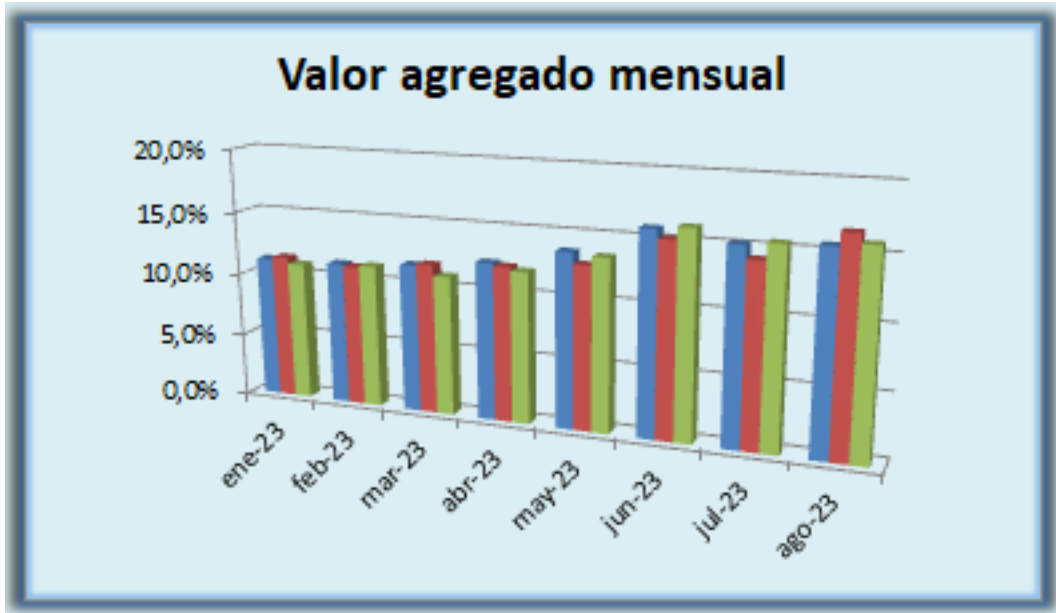


Figura 15: Valor agregado mensual.

*Fuente: Tablero de control comercial.*

El último gráfico del tablero de control se puede ver en la Figura 16, y está relacionado al gasto real que la empresa incurrió en concepto de premio, los cuales fueron otorgados a los colaboradores de las sucursales, afectados por el Sistema de Remuneración Variable. Por ejemplo se puede observar que en el mes de enero, solo la sucursal de Santo Tome (columna verde) obtuvo premiación, en el mes de marzo ambas sucursales, donde en mayor medida fue para la sucursal de Rafaela (columna roja) y por último en el mes de junio ninguno sucursal obtuvo premio. De este modo el equipo encargado de gestionar el modelo puede realizar el seguimiento mensual histórico de los montos de dinero en premio, y en conjunto con los otros gráficos de tablero de control, detectar relaciones entre estos valores y el rendimiento en venta de las sucursales.



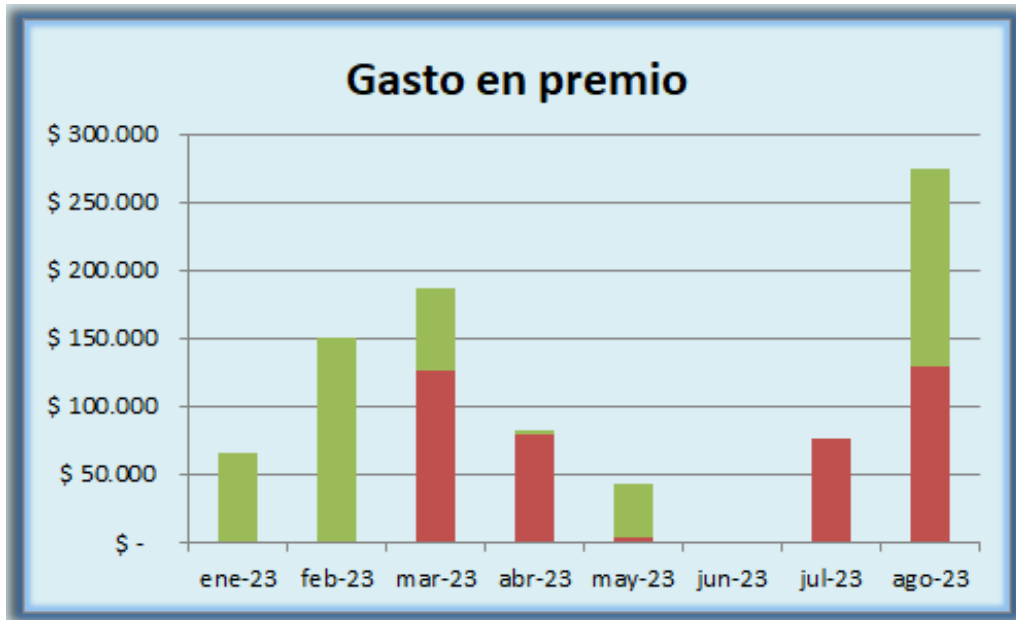


Figura 16: Gasto total en premio por sucursal.

*Fuente: Tablero de control comercial.*

A continuación, se muestra en la Figura 17 el diseño final del tablero de control comercial. En el mismo se pueden observar todos los gráficos mencionados en este título. También se puede ver el filtro de sucursal para poder elegir aquella que se desea analizar, teniendo la posibilidad de comparar entre dos o más sucursales, o entre una sucursal y la referencia empresa. Además de esto, se puede observar el filtro de mes, a través del cual se pueden seleccionar los diferentes periodos a analizar si así se desea. Es relevante señalar que en junio no se asignaron premios en el sistema de remuneración, un detalle a considerar al examinar el rendimiento de ese mes en el tablero de control comercial.

Por último, se incluyeron dos indicadores que muestran el total de ventas de Préstamos Personales y Créditos de Consumo. A diferencia de los gráficos de la figura 10 y 11, el monto en estos indicadores representa el total del período seleccionado y no está desglosado por mes. De esta manera, el responsable de la gestión podrá obtener una visión clara y rápida de los dos productos más vendidos de la empresa y determinar cuál tiene mayor predominancia.



Es importante destacar que si se desea realizar un análisis de los gráficos presentados en este tablero de control, con el objetivo de evaluar el impacto del modelo de variabilización salarial en el rendimiento de las sucursales, los resultados que se obtendrán no serán representativos del impacto real. Esto se debe a que el número de sucursales utilizadas en este proyecto representa solo el 1.54% del total, lo que no es una muestra representativa. Además, el contexto no fue ideal debido a un año de elecciones y cambios en factores económicos externos, lo que impidió que las sucursales mantuvieran un rendimiento constante en sus ventas.

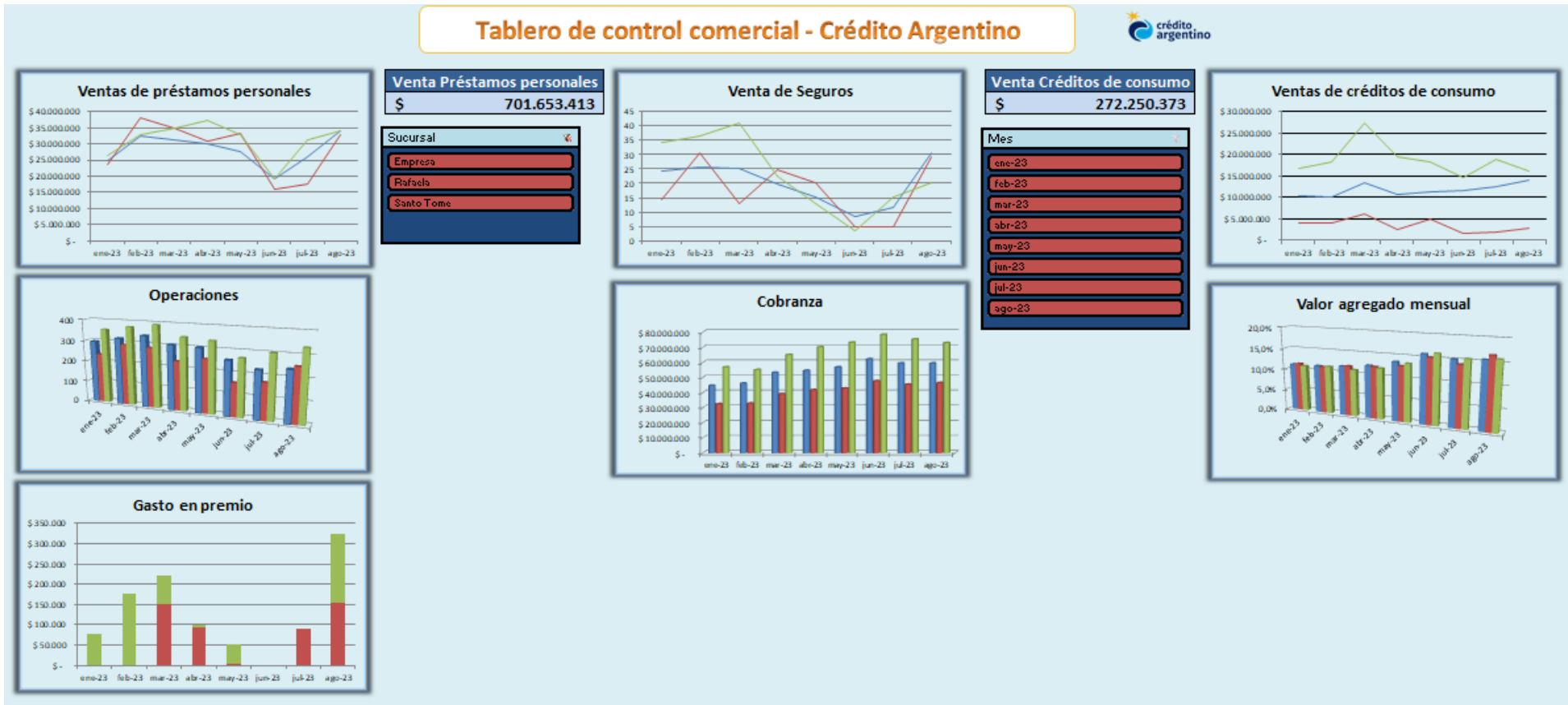


Figura 17: Tablero de control comercial.

Fuente: *Producción propia.*



## 5.3. Tablero de control de premiaciones para el SRV

El desarrollo de este tablero tiene como objetivo proporcionar a los administradores del SRV una herramienta para visualizar y modificar fácilmente las variables contenidas en el cálculo de las premiaciones del modelo, que afectan directamente a las liquidaciones finales de los colaboradores. Estos cambios se llevan a cabo en un proceso crítico dentro de la administración del modelo llamado “Ajuste de premiaciones” que se realizan al inicio de cada periodo, es decir de cada mes, en base a las necesidades y a las estrategias comerciales de la empresa.

En primer lugar, se expondrán las variables de calidad relacionadas a las actividades comerciales que se desarrollan en las sucursales, las cuales el modelo de variabilización salarial toma en consideración para el cálculo de las premiaciones.

Luego, se hará un análisis profundo del modelo de SRV a través del estudio de sus fórmulas, con el objetivo de entender sus fundamentos y detectar aquellos valores de mayor relevancia en los cálculos.

Posteriormente se desarrollará el tablero de control de premiaciones del SRV a partir de estas variables, y se complementará con indicadores que ayuden a la administración y gestión del modelo.

### 5.3.1. Variables comerciales de calidad

Son aquellas métricas que la empresa utiliza para analizar y controlar las operaciones de forma individual. Son variables que se miden por cada operación y caracterizan a la misma con mayor o menor “calidad”. Este análisis se realiza tanto para Préstamos Personales como para Créditos de Consumo.

#### 5.3.1.1. Variables de calidad de Préstamos Personales

##### 5.3.1.1.1. Capital

Esta variable representa la cantidad de dinero que es otorgado al cliente en la venta. Mayor cantidad de capital representa mayores ingresos para la empresa.

#### 5.3.1.1.2. Interés

Esta variable es la más importante de la operación, y se refiere a la cantidad de dinero que retorna a la empresa por la venta efectuada. En general, un interés más alto representa mayor rentabilidad para la empresa, aunque también puede influir en la capacidad del cliente para pagar el préstamo. Para lograr mayor interés el vendedor debe otorgarle al cliente mayor capital u ofrecerle mayor cantidad de cuotas.

#### 5.3.1.1.3. Cantidad de cuotas

Es el número de pagos parciales o cuotas en los que se divide el préstamo personal. Mayor cantidad de cuotas representan mayor interés. Sin embargo dependiendo la situación económica del país, existen periodos en los cuales es conveniente vender a menor cantidad de cuotas por el alto índice de inflación.

#### 5.3.1.1.4. Efectividad

Esta variable refleja el porcentaje de capital otorgado al cliente en una venta en relación con el límite máximo disponible para solicitar a la empresa. Crédito Argentino busca maximizar la efectividad, lo que implica un compromiso por parte de los empleados para ofrecer la mayor cantidad de fondos a aquellas personas que demuestren interés y capacidad para solicitarlos, como se observa en la Fórmula 11.

#### **Fórmula de cálculo:**

$$Efectividad = \frac{Capital\ otorgado}{Capital\ disponible} * 100 \quad (11)$$

Donde,

*Efectividad*: Porcentaje de efectividad de la venta.

*Capital otorgado*: Capital otorgado en la venta.

*Capital disponible*: Capital máximo que se le puede vender al cliente.

La determinación del capital disponible se deriva de un cálculo llevado a cabo por la plataforma empleada por el personal de las sucursales durante las transacciones de venta. Este proceso implica evaluar al cliente mediante el análisis de datos provenientes tanto de fuentes internas como externas a la empresa, como ingresos, edad, cantidad de empleos, posesión de recibo de sueldo, entre otros factores.



#### 5.3.1.1.5. Riesgo

Esta variable representa el porcentaje de morosidad estimada que tiene el cliente. El cliente es categorizado según un análisis basado en estadísticas que busca estimar la capacidad de pago que tiene. En base a esto, los clientes con mayor índice de morosidad representan mayor riesgo para la empresa por posibles retrasos o faltas en los pagos de las cuotas de la venta. Este valor se obtiene a partir de un cálculo que realiza la plataforma que los empleados de las sucursales utilizan para realizar las ventas.

#### 5.3.1.1.6. Negociación

Esta variable representa el porcentaje vinculado a las habilidades de negociación de los colaboradores al ofrecer préstamos personales. La negociación se presenta como una oportunidad para que el colaborador de la sucursal maximice las ventas, logrando acuerdos que resulten más rentables para la empresa. En este proceso, el colaborador opera dentro de un rango de interés, con un porcentaje máximo y mínimo establecido. Dentro de este intervalo, el colaborador negocia con el cliente para aplicar mayor interés posible. El valor de la negociación de la venta se determina en la Fórmula 12.

Los porcentajes máximo y mínimo de interés son proporcionados por el sistema utilizado por los vendedores, basándose en una evaluación integral del cliente, el riesgo, la cantidad de cuotas de la venta, entre otros factores.

$$\text{Negociación} = \frac{\text{interés max} - \text{interés logrado}}{\text{interés max} - \text{interés min}} \quad (12)$$

Donde,

*Interés max*: Porcentaje de interés máximo aplicable en la venta.

*Interés logrado*: Porcentaje de interés final aplicado en la venta.

*Interés min*: Porcentaje de interés mínimo aplicable en la venta.

#### 5.3.1.2. Variables de calidad de Créditos de Consumo

Para el caso de Créditos de Consumo, se respetan las mismas variables utilizadas que para Préstamos Personales, a diferencia de la Efectividad y Negociación. Estas variables no se pueden medir en estas operaciones, ya que la venta no la realiza

un empleado de Crédito Argentino, sino que se realizan en los comercios afiliados, donde se financian las compras realizadas por sus clientes.

#### 5.3.1.2.1. Alcance Valor agregado mensual de CC

Una variable particular de las operaciones de Créditos de Consumo, que no se mide en Préstamos Personales es el Alcance de Valor Agregado mensual logrado en la venta. Este valor compara el Valor Agregado Mensual de la Venta con el objetivo de Valor Agregado Mensual de la Sucursal, como se observa en la Fórmula 13.

#### **Fórmula de cálculo:**

$$\text{Alcance Valor agregado mensual de CC: } \frac{\text{Valor Agregado Mensual de la venta}}{\text{Objetivo Valor Agregado Mensual Sucursal}} \quad (13)$$

Donde,

*Valor Agregado Mensual de la venta:* Valor agregado mensual logrado en la operación.

*Objetivo Valor Agregado Mensual Sucursal:* es el objetivo del mes de valor agregado mensual de la sucursal en donde se realizó la venta.

Y el valor agregado mensual de la venta se calcula en la Fórmula 14.

#### **Fórmula de cálculo:**

$$\text{Valor agregado mensual de la venta: } \frac{\text{Porcentaje de interes de la venta}}{\text{Cantidad de Cuotas de la venta}} \quad (14)$$

Donde,

*cantidad de cuotas de la venta:* Cantidad de cuotas acordadas con el cliente en la venta.

Y el porcentaje de interés de la venta se calcula en la fórmula 15.

#### **Fórmula de cálculo:**

$$\text{Porcentaje de interes de la venta} : \frac{\text{Interes venta}}{\text{Capital venta}} (15)$$

Donde,

*Interés venta:* monto de interés logrado en la venta.

*Capital venta:* dinero otorgado al cliente en la venta.

### 5.3.2. Estudio de las premiaciones del SRV

Para el posterior desarrollo del tablero de premiaciones para Sistema de Remuneración Variable, es necesario explicar las fórmulas de premiaciones que actualmente se encuentran vigentes en el modelo, las cuales se dividen en dos grandes grupos: premiaciones grupales e individuales. Para realizar este estudio, se decidió analizar los valores del mes de julio del año 2023.

Es importante destacar que todas las fórmulas fueron creadas por el Administrador del sistema. Este definió una fórmula específica para cada producto que la empresa comercializa, las cuales incorporan las variables más significativas para cada uno. Cuando la empresa decide lanzar un nuevo producto al mercado, se crea una fórmula adicional para reconocer las ventas de ese producto específico. De modo, Crédito Argentino adopta un modelo de variabilización salarial que integra todos los productos y las variables más importantes de rentabilidad de los mismos.

Antes de continuar, cabe aclarar que el modelo de variabilización salarial, está planteado desde sus bases a partir de una unidad de medida diferente al peso argentino, de tal forma que la inflación no tenga efecto en los resultados obtenidos al correr de los meses. Por lo tanto, para la explicación de las premiaciones se hará referencia a la unidad de medida denominada "Punto". El valor de esta unidad se actualiza de forma mensual en base al promedio del sueldo actual por convenio de todos los colaboradores afectados por el SRV. A medida que aumenta el sueldo, aumenta el valor del punto en el mismo porcentaje.

### 5.3.2.1.1. Premiación grupal

Dentro de las premiaciones del modelo, existen aquellas referidas al trabajo grupal, es decir premios por cumplimiento de las metas de la sucursal.

Estas premiaciones están planteadas de tal manera que, si la sucursal cumple con una serie de objetivos propuestos para el mes en análisis, todos los integrantes de esta obtienen un premio en puntos.

A continuación, se expone las diferentes clases de premiaciones grupales del SRV.

### 5.3.2.1.2. Venta total y valor agregado mensual

A la sucursal se le plantea un objetivo de venta total y de valor agregado mensual (Tabla 12). Los puntos obtenidos por cumplimiento de estas metas surgen a partir de la siguiente relación.

Tabla 12: Cumplimiento objetivo comercial - puntos premio comercial grupal.

Cumplimiento objetivo comercial	Puntos
120%	4800
110%	4400
100%	4000
90%	3600
80%	3200
70%	2800
60%	2400

Fuente: Producción propia.

Como se puede observar, es una relación directa entre el porcentaje de cumplimiento del objetivo y los puntos. Se utiliza como base 4000 puntos para un 100% de cumplimiento de la meta y a partir de este valor se calcula el resto.

A modo de ejemplo, si una sucursal logra el 85% de cumplimiento del objetivo, los puntos obtenidos se pueden ver en la fórmula 16:

$$\text{Puntos premio comercial grupal} = \frac{85\% * 4000}{100\%} = 3400 \text{ (16)}$$

#### 5.3.2.1.3. Cantidad de operaciones

A la sucursal se le plantea un objetivo de cantidad de ventas que debe realizar en un mes. Para este caso, los puntos obtenidos por el cumplimiento de la meta, utiliza como base de cálculo los puntos comerciales grupales obtenidos, como lo indica la Fórmula 17.

#### **Fórmula de cálculo:**

$$\text{Puntos premio } Q \text{ operaciones} = \text{Puntos premio comercial grupal} * \text{Potencia } Q \text{ operaciones (17)}$$

Donde,

*Puntos premio comercial grupal*: puntos logrados por cumplimiento comercial de la sucursal.

*Potencia Q operaciones*: porcentaje de potencia según alcance logrado de la meta de la sucursal de cantidad de operaciones.

La potencia, es una premiación extra, propuesta para motivar al cumplimiento de las metas, pero que su valor está sujeto a otra premiación.

Para este caso de cantidad de operaciones, la potencia tiene relación con el porcentaje de cumplimiento de la meta. La misma se puede observar en la Tabla 13:



Tabla 13: cumplimiento objetivo Q operaciones - potencia Q operaciones.

Cumplimiento objetivo operaciones	Potencia
110%	30%
105%	20%
100%	15%
95%	10%
90%	6%
80%	3%

Fuente: Producción propia.

Para ejemplificar, si la sucursal logró un porcentaje de cumplimiento de cantidad de operaciones del 105%, la potencia obtenida sería del 20% según la tabla 13. Suponiendo que además la sucursal alcanzó un cumplimiento del Objetivo Comercial del 100%, según la tabla 12 obtendría 4000 Puntos Premio Comercial Grupal. En este caso, los Puntos Premio por Cantidad de Operaciones se muestran en la Fórmula 18.

$$\text{Puntos premio Q operaciones} = 4000 * 20\% = 800 \text{ (18)}$$

Estos 800 puntos se suman a los 4000 ya obtenidos por el alcance del Objetivo comercial.

#### 5.3.2.1.4. Cobranza

A la sucursal se le plantea un objetivo de cobranza que debe alcanzar en el mes. Los puntos obtenidos por cumplimiento de esta meta se pueden ver en la Tabla 14.

Tabla 14: Puntos premio cobranza grupal.

Cumplimiento objetivo cobranza	Puntos
90%	500
95%	750
100%	1100
105%	1250
110%	1500

Fuente: Crédito Argentino.

Para este caso, para lograr obtener puntos como premio, se debe alcanzar por lo menos un 90% de cumplimiento del objetivo.

A modo de ejemplo, si la sucursal logra alcanzar un cumplimiento del 95% de la meta planteada para el mes en análisis, los puntos premio cobranza grupal según la Tabla 14 serían 750.

#### 5.3.2.1.5. Premiación individual

Por otro lado, existen aquellas premiaciones por actividad individual, obtenidas a partir del desempeño individual de los colaboradores de sucursal.

Estas premiaciones están planteadas de tal manera que, por cada operación que realiza el colaborador de una sucursal, ya sea comercial o de caja, el mismo obtiene un premio. Además, si logra alcanzar el objetivo mensual individual planteado para alguna de las actividades, la persona también obtiene un premio en concepto de potencia.

Los premios individuales buscan reconocer el trabajo del empleado en la sucursal, por esto las metas propuestas están relacionadas a la cantidad y a la calidad de las actividades comerciales, y también a la cantidad de actividades de caja.

A continuación, se expone las diferentes clases de premiaciones individuales del SRV.

#### 5.3.2.1.6. Venta de Préstamos Personales

En primer lugar, se hablará de los premios relacionados a la actividad más importante en las sucursales, es decir la venta de Préstamos Personales. Cabe aclarar que actualmente es aquella con mayor premiación, debido a la gran relevancia e impacto que esta tiene en la rentabilidad de la empresa.

La premiación de esta actividad se calcula por operación, es decir por venta, y tiene una estrecha relación con la calidad de ésta. Aquellas variables de calidad, tales como capital, interés, cantidad de cuotas, efectividad, riesgo y negociación, se conjugan en una misma ecuación, a través de distintas ponderaciones.

La Fórmula 19 es la expresión matemática utilizada para calcular la Premiación de cada venta de Préstamos Personales en el SRV:

#### Fórmula de cálculo:

$$\text{Premio PP} = ((\% \text{ día PP} * \text{Interés}) * (\text{Efectividad} * \text{Ponderación Efectividad} + \text{Cuotas} * \text{Ponderación Cuotas PP} + \text{Negociación} * \text{Ponderación Negociación}) * (1 - \text{Riesgo})) \quad (19)$$

Donde,

- *% día PP*: porcentaje de premio de préstamos personales que se aplica en el día, surge del proceso de control de liquidaciones diario;
- *Interés*: monto de interés de la venta.
- *Efectividad*: porcentaje de efectividad de la venta.
- *Cuotas*: porcentaje de premio según la cantidad de cuotas acordada en la venta.
- *Ponderación efectividad*: porcentaje de la variable efectividad aplicada en el mes que se realizó la venta;
- *Ponderación cuotas PP*: porcentaje de la variable cuotas aplicada en el mes que se realizó la venta;



- *Ponderación negociación*: porcentaje de la variable negociación aplicada en el mes que se realizó la venta;
- *Riesgo*: porcentaje de riesgo del cliente al cual se le realizó la venta.

Las ponderaciones asignadas a cada variable de Préstamos Personales, que son esenciales para el SRV, se definen mensualmente durante el proceso de Ajuste de las Premiaciones. Estos valores sirven como la base de cálculo para cada mes en el sistema. La persona responsable de ajustar estas variables es el Administrador del sistema, quien actúa según las directrices proporcionadas por el Gerente Comercial y el Directorio. Actualmente, no hay un criterio establecido para los cambios en estas variables; en cambio, se toman decisiones conjuntas para determinar la estrategia que la empresa desea implementar en los meses siguientes, y con base a ello, se definen los ajustes en las ponderaciones de las variables.

Por ejemplo, para el mes de julio del año 2023, los valores de las ponderaciones se pueden ver en la Tabla 15, el equipo comercial define estos valores, para darle mayor importancia a la variable Cuotas, y de esta forma tenga mayor impacto en el premio por cada venta.

En lo que respecta al Porcentaje Día PP, es un valor definido diariamente por el encargado de administrar el sistema durante el proceso de Control de Liquidaciones. El propósito de ajustar esta variable es alinear las liquidaciones alcanzadas hasta ese momento, con el porcentaje de cumplimiento individual logrado. Aumentar el Porcentaje Día PP conlleva a un aumento en el premio de cada venta realizada en día, mientras que disminuirlo lleva a una reducción.

Tabla 15: Ponderación de las variables de calidad PP - Período julio 2023.

Variable PP	Ponderación
Efectividad	30%
Cuotas	40%

Negociación	30%
-------------	-----

Fuente: *Crédito Argentino*.

La operación de venta de Préstamos Personales, por lo general, es una actividad gestionada por una sola persona. La misma inicia el trámite y realiza el presupuesto, y posteriormente cierra la venta. Sin embargo, en muchos casos, participan dos personas en la operación, en donde un empleado inicia el trámite generando el presupuesto y otro cierra la venta. Todos los colaboradores de una sucursal pueden realizar ambas actividades, es decir los puestos de Gerente, Atención al Público, Cajero y Ejecutivo de Comercios.

Para estas situaciones, el modelo plantea que el premio PP se divida como lo indica la Tabla 16.

Tabla 16: Porcentaje de premio de Préstamos Personales por actividad - Período julio 2023.

Actividad PP	Porcentaje premio PP
Presupuesto	43%
Cierre venta	57%

Fuente: *Crédito Argentino*.

Estos dos valores, también son de suma importancia en la base del cálculo de la premiación. Los mismos se definen cada mes en el proceso de Ajuste de premiaciones.

Además, a cada colaborador se le plantea un objetivo mensual de presupuestos de cierre de venta de Préstamos Personales, y si el mismo logra su cumplimiento total o parcial en alguna de estas dos actividades, obtiene un premio extra en concepto de Potencia. La misma se aplica sobre los puntos premio PP acumulados por la venta de Préstamos Personales. En la tabla 17, se puede observar la relación entre el cumplimiento del objetivo y el porcentaje de potencia.

Tabla 17: Potencia comercial individual - Período julio 2023.

Cumplimiento objetivo individual	Potencia
80%	3%
90%	6%
95%	10%
100%	15%
105%	20%
110%	30%

Fuente: *Crédito Argentino*.

#### 5.3.2.1.7. Venta de Créditos de Consumo

El segundo producto más importante de Crédito Argentino también cuenta con una premiación en el SRV.

Al igual que en Préstamos Personales, la premiación de esta actividad se calcula por operación, es decir por venta, y tiene una relación directa con la calidad de esta. Las variables de calidad de los Créditos de Consumo, tales como capital, interés, cantidad de cuotas y riesgo, se relacionan en una misma ecuación, a través de distintas ponderaciones para calcular la premiación de cada venta.

La Fórmula 20 es la expresión matemática utilizada para calcular la Premiación de cada venta de Créditos de Consumo en el SRV:

#### **Fórmula de cálculo:**

$$\begin{aligned}
 \text{Premio CC} = & ((\% \text{ día CC} * \text{Interés}) * (\text{Cuotas} * \text{Ponderación Cuotas} \\
 & + \% \text{ VAM} * \text{Ponderación VAM}) * (1 - \text{riesgo})) \\
 & (20)
 \end{aligned}$$

Donde,

- *% día CC*: porcentaje de premio de créditos de consumo que se aplica en el día, surge del proceso de control de liquidaciones diario;
- *Interés*: monto de interés de la venta.
- *Cuotas*: porcentaje de premio según la cantidad de cuotas acordada en la venta.
- *Ponderación cuotas CC*: porcentaje de la variable cuotas aplicada en el mes que se realizó la venta;
- *% VAM*: alcance del porcentaje de valor agregado mensual logrado en la venta (formula 13).
- *Riesgo*: porcentaje de riesgo del cliente al cual se le realizó la venta.
- *Ponderación VAM*: porcentaje de la variable valor agregado mensual aplicada en el mes que se realizó la venta;

Estas ponderaciones de premiación que se le asignan a cada variable de Créditos de Consumo, también es una definición que se realiza cada mes en el proceso de Ajuste de las Premiaciones en base a las necesidades del negocio.

Por ejemplo, para el mes de julio del año 2023, los valores de las ponderaciones se pueden ver en la Tabla 18. El equipo comercial define estos valores, para darle mayor importancia a alguna variable determinada, con el objetivo de que tenga mayor impacto en el premio de cada venta. En este caso, las dos variables tienen misma relevancia ya que tienen la misma ponderación.

Tabla 18: Ponderación de las variables de calidad de CC - Período julio 2023.

Variable CC	Ponderación
% VA mensual	50%
Cuotas	50%



Fuente: *Crédito Argentino*.

La operación de venta de Créditos de Consumo, por lo general, es una actividad realizada por una sola persona, encargada gestionar con el comercio relacionado el cierre de la venta y la correspondiente administración de los trámites. Pero en muchos casos, es realizada por dos personas, en donde una gestiona la operación en su totalidad, y otra se encarga de cargar los datos de la venta en el sistema utilizado en la sucursal. Para estas situaciones, el modelo plantea que el premio CC se divida como lo indica la Tabla 19, valores vigentes para el mes de julio del año 2023.

Tabla 19: Porcentaje de premio de Créditos de Consumo por actividad - Período julio 2023.

Actividad CC	Porcentaje premio CC
Gestión venta	90%
Carga venta	10%

Fuente: *Crédito Argentino*.

Estos dos valores, también son de suma importancia en la base del cálculo de la premiación ya que tienen impacto directo en las liquidaciones finales de los colaboradores. Los mismos también se definen cada mes en el proceso de Ajuste de premiaciones.

Además, al igual que con la venta de Préstamos Personales, al colaborador se le plantea una meta mensual de venta de Créditos de Consumo, y si logra un cumplimiento parcial o total de la misma, obtiene puntos extra en concepto de potencia que se aplica sobre el total de los puntos acumulados de premio CC. La relación entre el porcentaje de cumplimiento del objetivo y la potencia obtenida es la misma que para Préstamos Personales y se puede ver en la Tabla 17.

### 5.3.2.1.8. Venta de Seguros

Otra actividad comercial por la cual el modelo de variabilización salarial plantea una premiación es la venta de seguros Bolso Protegido. En la Tabla 20, se pueden observar los distintos premios según el tipo de Plan que el colaborador logre vender.

Tabla 20: Premio por la venta de seguros Bolso Protegido- Período julio 2023.

Plan	Premio en puntos
Plan B	3,7
Plan C	5,3
Plan D	7,5

Fuente: *Crédito Argentino*.

Por ejemplo, si un colaborador logra vender en un mes, dos plan B, un plan C y tres plan D, su premio por venta de seguros se muestra en la Fórmula 21:

$$Puntos\ premio\ seguros = 2 * 3.7 + 1 * 5.3 + 3 * 7.5 = 35.2$$

(21)

Además, al igual que con la venta de Préstamos Personales y Créditos de Consumo, a cada colaborador se le plantea un objetivo mensual de ventas, y si el mismo logra su cumplimiento total o parcial, obtiene un premio extra en concepto de Potencia.

La misma se aplica sobre los puntos premio acumulados por la venta de seguros. La relación entre el cumplimiento del objetivo y el porcentaje de potencia es la que se puede ver en la tabla 17 de potencia comercial individual.

Por ejemplo, si un colaborador para el mes de julio tenía objetivo de venta de cuatro seguros, y logró vender los seis seguros de ejemplo anterior, tuvo un alcance de la meta del 150% y los puntos de potencia por la venta de seguros según la Tabla 17 se muestran en la Fórmula 22:

$$Puntos\ potencia\ seguros = 35.2 * 0.3 = 10,45$$

(22)

Se asigna una potencia del 30%, siendo este el límite superior; no se otorga un porcentaje mayor, incluso si el cumplimiento de la meta supera el 110%

#### 5.3.2.1.9. Actividades de caja

Por último, otras actividades que son operaciones administrativas de la sucursal, tales como Pagos a comercios, Pagos a clientes y Cobros, también tienen una premiación por su ejecución debido a su importancia en el funcionamiento de las sucursales.

En la Tabla 21, se puede observar los respectivos premios en puntos, para cada una de estas actividades de caja. Este premio se aplica en cierto rango, una vez que el colaborador supera algunos de los valores límites indicados en la tabla, entonces los premios se reducen a la mitad.

Tabla 21: Puntos premio de actividades de caja- Período julio 2023.

Actividad	Puntos	Límite
Pagos PP	2,5	200
Pagos CMR	2,5	50
Cobros	1	1000

Fuente: *Crédito Argentino*.

Para estas actividades también existe una Potencia, la misma es del 20% y se aplica a los puntos acumulados por la ejecución de las actividades de caja, siempre y cuando el colaborador no supere un límite de errores permitidos por mes. Este límite es el 1.5% del total de las actividades de caja ejecutadas.

#### 5.3.3. Caso real ejemplo de premiación

Con la intención de proporcionar un cierre y comprender de manera integral la premiación de un colaborador, se presenta un caso concreto de una persona que

desempeña la función de ejecutivo de comercios para un mes en el cual el valor del punto fue de 27,35.

En la figura 18, se destacan en primera instancia los valores correspondientes a la sucursal a la que está vinculada esa persona. Se presentan los objetivos, valores acumulados, porcentaje de cumplimiento, puntos acumulados y pesos acumulados para las tres variables que el modelo incorpora y evalúa para la premiación grupal.

Al examinar estos valores, se concluye que, en términos de ventas, la sucursal superó la meta al lograr un cumplimiento del 106%, y en cuanto a la cantidad de operaciones, alcanzó un 97,3%, permitiéndole obtener puntos de potencia según la tabla 13. En relación con la variable de cobranza, la sucursal también superó la meta al alcanzar un cumplimiento del 109,9%.

En general, el desempeño de la sucursal fue notablemente positivo, permitiéndole superar la meta en puntos y lograr un acumulado de 5919 puntos lo que representa en pesos un total de \$161,748, cantidad que se asigna a cada miembro del equipo de la sucursal.

Sucursal	Objetivo	Acumulado	% Cump	Objetivo en puntos	Puntos acumulados	\$ acumulado
Ventas	\$ 40.100.000	\$ 42.509.998	106,0%	4000	4240	\$ 115.964
Q de Operaciones	263	256	97,3%	-	424	\$ 11.596
Cobranza	\$ 58.210.170	\$ 63.964.559	109,9%	1000	1250	\$ 34.188
				5000	5914	\$ 161.748

Figura 18: valores reales grupal del ejemplo caso real premiación.

Fuente: Excel del SRV de la empresa.

A continuación, se examina el rendimiento del colaborador en cuestión. En la figura 19, se presentan los valores individuales de esta persona, incluyendo objetivos, valores acumulados, porcentaje de cumplimiento, puntos base obtenidos, puntos de potencia obtenidos y la liquidación acumulada para cada una de las actividades que el SRV considera para la premiación.





Ejecutivo de Comercios	Obj.	Acum.	% Cump.	PUNTOS BASE	PUNTOS POTENCIA	TOTAL PUNTOS	Liquidación
Presupuestos Conv. PP	\$ 1.538.640	\$ 1.176.258	76,4%	387	0	387	\$ 10.363
cierre Ventas PP	\$ 5.441.321	\$ 2.548.227	46,8%	1.283	0	1.283	\$ 34.332
Gestión CC	\$ 9.261.946	\$ 11.955.267	129,1%	2.780	597	3.377	\$ 90.334
Cargas CC	113	107	95,1%	352	35	387	\$ 10.345
Seguros	4	0	0,0%	0	0	0	\$ 0
Pagos de PP	0	22	+	55	11	66	\$ 1.766
Pagos a CMR	0	0	0,0%	0	0	0	\$ 0
Cobros	0	145	+	145	29	174	\$ 4.655
<b>Total Individual</b>	<b>5.000</b>		<b>113,5%</b>	<b>5.002</b>	<b>672</b>	<b>5.675</b>	<b>\$ 151.794</b>
<b>Total Ind. + Grupal</b>	<b>10.000</b>		<b>117,2%</b>			<b>11.722</b>	<b>\$ 313.542</b>

Figura 19: valores reales individuales de premiación.

Fuente: Excel del SRV de la empresa.

Se observa que en la línea de "total individual", el objetivo individual era de 5000 puntos, y el colaborador logró acumular 5002 puntos base, gracias a la cantidad y calidad de las ventas (reflejado en la figura 20 el promedio de las variables de calidad) y también por las actividades de caja. Además, obtuvo 672 puntos de potencia debido al sobrecumplimiento en el objetivo de venta de créditos de consumo, carga de créditos de consumo y cumplimiento en el objetivo de errores de caja. En total, logró un acumulado de 5675 puntos, equivalente a \$151,794 en dicho mes.

Actividad	Interes	VA/MES	Efectividad	Negociación	Riesgo	Cuotas
Presupuestos Conv. PP	170,0%	14,5%	75,2%	5,7%	10,5%	86,0%
cierre Ventas PP	135,0%	15,1%	74,1%	6,3%	17,9%	85,0%
Gestión CC	157,0%	12,8%	-	-	6,1%	94,0%

Figura 20: valores promedio de las variables de calidad alcanzadas por el colaborador.

Fuente: Excel del SRV de la empresa.

Al sumar los valores acumulados grupales e individuales, el total alcanza \$313,542. Para determinar si esta persona ha obtenido un premio, se debe comparar este valor con su sueldo actual, que fue de \$294,250 en el mes de análisis. Por lo tanto, el premio final obtenido se muestra en la Fórmula 21:

$$Premio = \$313.542 - \$ 294.250 = \$19.292$$

(23)

### 5.3.4. Desarrollo del tablero de premiaciones del SRV

Después de haber completado un análisis exhaustivo del Sistema de Remuneración Variable, se han identificado las variables de premiación más relevantes del mismo. A continuación, se destacan estas variables y la forma en la que integran el tablero de control de premiaciones.

#### 5.3.4.1. Variables de premiación grupal del tablero de control del SRV

En el primer segmento de premiación del tablero de control, se podrá ver las variables de premiación grupal. En primer lugar, se pueden observar los puntos base comercial, sobre los cuales se calcula la premiación grupal comercial y también son la base de cálculo de la premiación grupal por cantidad de operaciones. Además, se pueden ver los puntos base cobranza, que se utilizan para calcular la premiación grupal por cobranza a través de la tabla 14 donde se relacionan los porcentajes de cumplimiento y los porcentajes del premio.

Otra de las variables importantes a nivel grupal, es la tabla 13, que indica la potencia de cantidad de operaciones, la cual se utiliza para calcular el premio grupal de cantidad de operaciones respectivamente, para distintos niveles de cumplimiento de la meta mensual.

Con la presencia de estas variables en el tablero de control, el administrador del sistema podrá conocer el estado de estas y cambiarlas en una misma pantalla. De tal modo, el modelo ya estaría configurado para calcular las premiaciones grupales de las sucursales afectadas por el modelo.

En la Figura 21 se muestra la sección del tablero de control relacionada a las variables de premiación grupal.

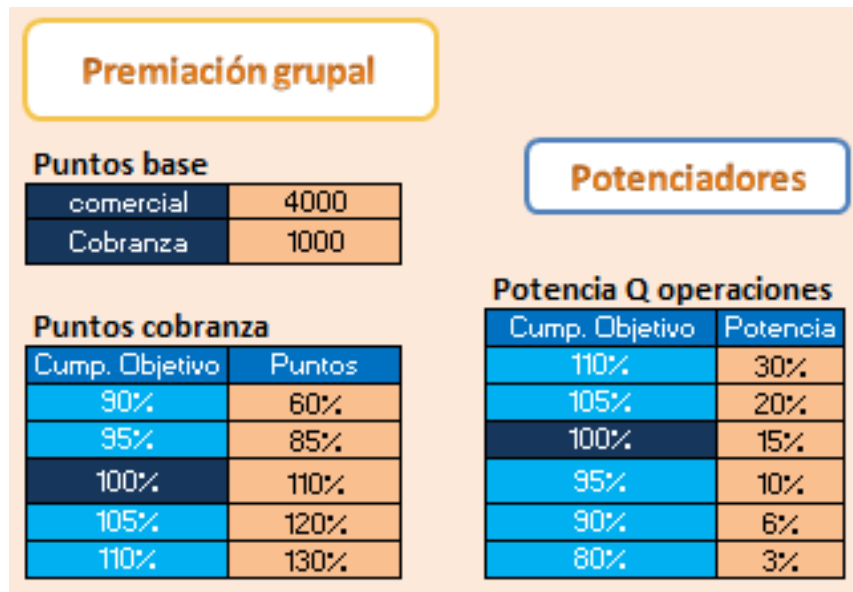


Figura 21: Sección de variables de premiación grupal del SRV.

Fuente: Tablero de control de premiaciones del SRV.

#### 5.3.4.2. Variables de premiación individual del tablero de control del SRV

Por otro lado, en el segundo segmento de premiación del tablero de control, se puede ver todas las variables utilizadas en el cálculo de las premiaciones individuales del SRV.

Para el cálculo de la premiación por la venta de préstamos personales, se puede ver las ponderaciones de las variables de calidad de la actividad, tales como efectividad, cuotas y negociación. En caso de que el administrador del sistema tenga que otorgarle mayor o menor importancia a una variable respecto a las otras, puede cambiar el porcentaje correspondiente.

Además, el tablero de control contiene el porcentaje de distribución del premio por la venta de Préstamos Personales, entre el que elabora el presupuesto y el que cierra la venta. De este modo si el administrador del sistema desea otorgarle mayor parte del premio a una persona respecto del otro, puede hacerlo modificando estos valores.

En la Figura 22 se pueden ver las variables de premiación relacionadas a los Préstamos Personales.



Préstamos Personales	
Premio venta	Premio Presupuesto
57%	43%
Efectividad	30%
Cuotas	40%
Negociación	30%

Figura 22: Variables de premiación de Préstamos personales.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

De igual modo, se expusieron las variables importantes relacionadas a los Créditos de Consumo. Se puede observar en el tablero de control, que Figuran las variables de calidad de esta operación, tales como Valor Agregado Mensual y Cuotas.

Además, también contiene los porcentajes del premio para quien realiza la venta y quien la carga del crédito, siendo todos estos valores modificables para la definición de la premiación. En la Figura 23 se pueden ver las variables mencionadas.

Créditos de consumo	
Premio venta	Premio carga
90%	10%
VAM	50%
Cuotas	50%

Figura 23: Variables de premiación de Créditos de Consumo.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

La venta de seguros también es una actividad que tiene premio en el SRV, por lo tanto en el tablero de control se expusieron los montos de premiación para cada uno de los planes del producto Bolso Protegido. Si la persona encargada de gestionar el sistema, según las necesidades del negocio, pretende potenciar la venta de este producto, puede hacerlo aumentando los montos de la premiación. En la Figura 24 se puede observar los valores mencionados expuestos en el tablero de control.

Seguros		
Plan A	PLANB	PLANC
3,7	5,3	7,5

Figura 24: Variables de premiación de Seguros Bolso Protegido.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

Por otro lado, también se expusieron los premios de las actividades de caja, es decir pagos de Préstamos Personales, pagos a comercios y cobros, junto con sus límites. En la Figura 25 se puede ver como se expuso en el tablero de control.

Actividades de Caja		
Actividad	Puntos	Limite
Pagos PP	2,5	200
Pagos CMR	2,5	50
Cobros	1	1000

Figura 25: Variables de premiación de las actividades de caja.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

En último lugar, pero no menos importante, en el tablero de control se podrán ver las tablas de potenciación comercial individual, utilizadas para el cálculo del premio extra por la venta de Préstamos Personales, Créditos de Consumo y Seguros según los porcentajes de cumplimiento de las metas individuales.

También, se podrá ver una tabla donde se refleja los valores relaciones a la potencia por las actividades de caja. En caso de que en la empresa se detecte un aumento en los errores de actividades de caja, y se desea que los mismo disminuyan, el administrador del sistema podrá bajar el límite aceptable de error, o también aumentar la potencia.

En la Figura 26 se pueden ver los valores de potencia mencionados presentados en el tablero de control.



Potenciadores	
<b>Potencia comercial</b>	
Cump. Obj.	Potencia
80%	3%
90%	6%
95%	10%
100%	15%
105%	20%
110%	30%
<b>Potencia caja</b>	
Objetivo	Potencia
1,5%	20%

Figura 26: Variables de potencia comercial y de caja.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

Con todos estos valores en el tablero de control, el administrador del sistema podrá gestionar todas las variables que integran el cálculo de las premiaciones individuales del SRV según las necesidades del negocio.

Luego de una primera aproximación en el desarrollo del tablero de control de premiaciones del SRV, en el cual se expuso las variables de cálculo de premiaciones grupales e individuales, presentamos en la Figura 27 el diseño logrado hasta el momento

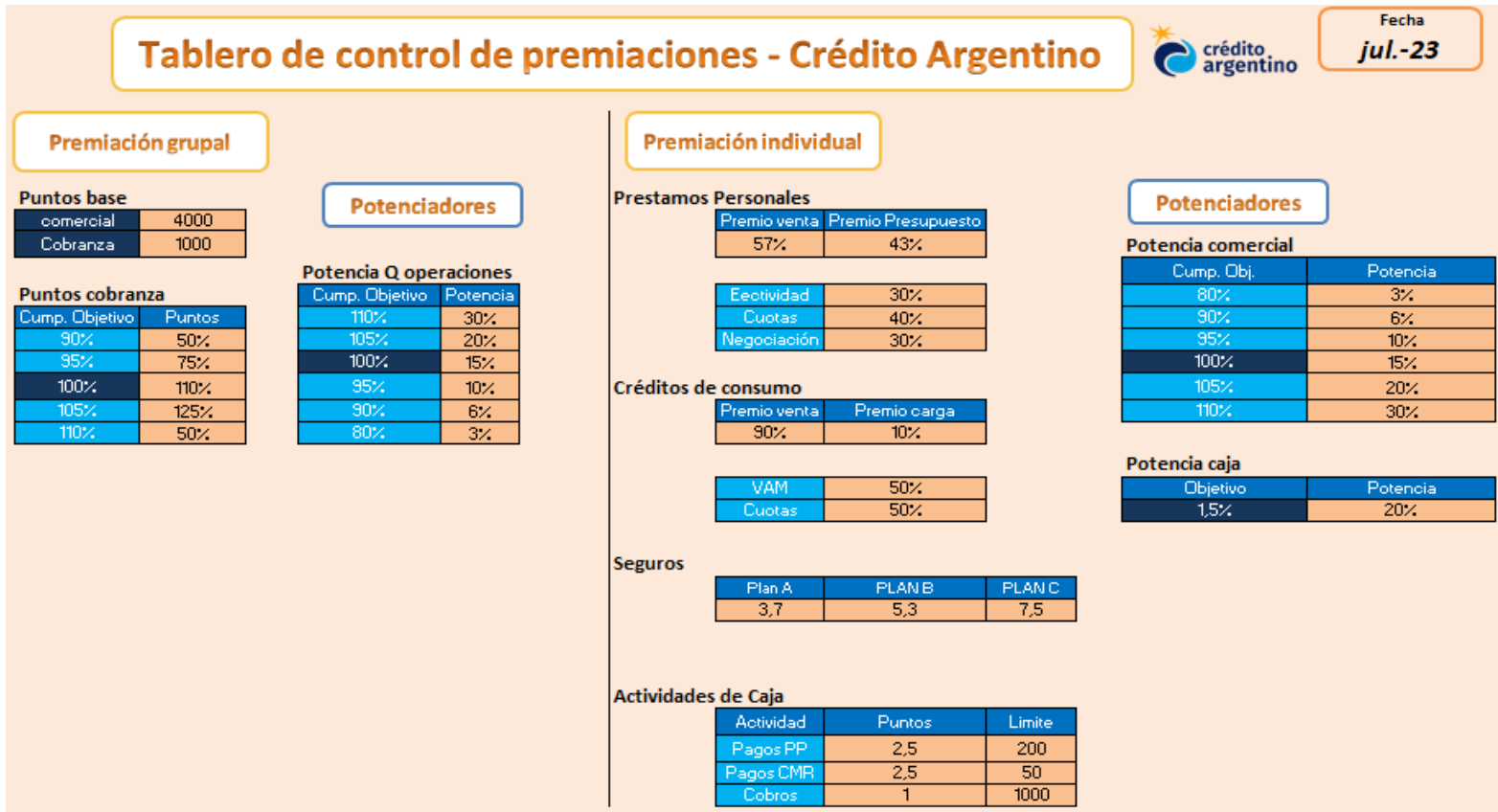


Figura 27: Sección de variables de premiación del tablero de control.

Fuente: *Tablero de control comercial del SRV.*



### 5.3.4.3. Indicadores complementarios

Con el objetivo de desarrollar una herramienta potente y completa, creemos conveniente complementar dicho tablero con indicadores que puedan ayudar a la gestión del modelo de variabilización salarial dentro del proceso de “Ajuste de las premiaciones” expuesto en el título 4.8.3 de este trabajo.

Al igual de la forma en que se expusieron los datos del tablero de control comercial, para este caso también se muestran los indicadores con valores relacionados a la sucursal de Santo Tomé y Rafaela, para el periodo de julio del año 2023.

En primer lugar se puede ver en la Figura 28 un recuento del total de colaboradores que están afectados por el SRV y la cantidad según el puesto.



Figura 28: Cuenta de colaboradores de sucursales con SRV.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

Además, luego de que el administrador del sistema realiza la distribución de objetivos individuales al inicio del mes como se explicó en el apartado 4.8.2, el modelo calcula los puntos por actividad que la persona obtendría si cumple el 100% de sus metas y muestra el valor estimado final del sueldo final.

Para el desarrollo del tablero fue necesario obtener estos valores del mes de julio, los cuales fueron proporcionados por la empresa para el desarrollo de este proyecto.

Este sueldo final calculado por el modelo, que a partir de ahora llamaremos “sueldo con premiación”, depende directamente de los valores de las variables de premiación que se pueden observar en la Figura 27. El sueldo con premiación se



compara con el sueldo actual que tienen los colaboradores por convenio colectivo de trabajo, de este modo se puede calcular el premio en pesos, y el porcentaje del premio sobre el sueldo actual que los colaboradores obtendría al cumplir todos sus objetivos.

Estos valores se pueden ver en la Figura 29 los cuales fueron expuestos en el tablero de control, de tal forma que el administrador del sistema pueda cambiar las variables de premiación y ver la forma en la que las variaciones afectan al premio y al sueldo con premiación estimado en caso de que cumplan el 100% de los objetivos planteados para el periodo.

Cabe aclarar, que debido a la diferencia entre los perfiles que coexisten en las sucursales, también existe una diferencia en las actividades que los colaboradores realizan, por lo tanto se decidió diferenciar a los perfiles comerciales, es decir Atención al público y Ejecutivos de comercio, de los perfiles de caja que representan a los colaboradores bajo el puesto de cajero. De este modo el administrador del sistema puede realizar los análisis correspondientes para los distintos perfiles dentro de las sucursales.

<b>Liquidación final estimada al 100%</b>		
	Perfil comercial	Perfil caja
Sueldo actual	\$ 267.500	\$ 267.500
Sueldo con premiación	\$ 291.743	\$ 292.225
<b>\$ Premio</b>	<b>\$ 24.243</b>	<b>\$ 24.725</b>
<b>% sobre sueldo actual</b>	<b>9,06%</b>	<b>9,24%</b>

Figura 29: Sueldo actual - sueldo con premiación - porcentaje de premiación- julio 2023.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

El premio en pesos estimado si cumplen con el 100% de las metas se calcula en la Fórmula 24:

$$\text{\$ Premio} = \text{Sueldo con premiación} - \text{Sueldo actual}$$

(24)

Donde,



*\$ Premio*: Premio estimado si los colaboradores cumplen con el 100% de las metas grupales e individuales.

*Sueldo con premiación*: Sueldo final del colaborador si cumple el 100% de las metas grupales e individuales.

*Sueldo actual*: Sueldo actual del colaborador por convenio colectivo de comercio.

Y él % sobre el sueldo actual se calcula en la Fórmula 25:

$$\% \text{ sobre sueldo actual} = \$ \text{ Premio} / \text{Sueldo actual} \quad (25)$$

A partir de estos valores, entonces se puede calcular el gasto total estimado en premio para el mes en análisis, en base a la cantidad de colaboradores afectados por el modelo. El mismo se calcula en la Fórmula 26:

$$\text{Gasto estimado en premio} = \$ \text{ premio perfil comercial} * Q \text{ perfil comercial} + \$ \text{ premio perfil caja} * Q \text{ perfil caja} \quad (26)$$

Donde,

*Gasto estimado en premio*: Gasto total estimado en premio en el mes en análisis.

*\$ premio perfil comercial*: Premio promedio de los perfiles comerciales.

*Q perfil comercial* : Cantidad de perfiles comerciales afectados por SRV.

*\$ premio perfil caja*: Premio promedio de los de caja.

*Q perfil caja*: Cantidad de perfiles de caja afectados por SRV.

En la Figura 30 se puede ver el valor final del gasto total estimado en premio para el mes de julio, junto con el porcentaje de este valor sobre las ventas estimadas.

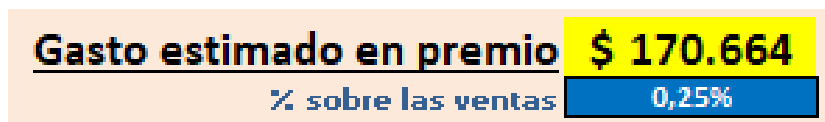


Figura 30: Gastos estimados en premios.



Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

Con estos indicadores, el administrador del sistema junto con el equipo comercial, pueden ver como el cambio en las premiaciones puede afectar al sueldo final con premio de los colaboradores y al gasto total en premio, de tal forma que puedan ajustar el modelo en base a las necesidades del negocio y a la estimación de las ventas, pero sin descuidar el gasto que conlleva aumentar las premiaciones. En la Figura 31 se muestra la sección del tablero de control correspondiente a estas variables.



Figura 31: Sección de indicadores con valores estimados al 100% de cumplimiento de las metas - Periodo julio 2023.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

Además de estos indicadores que surgen de una estimación al inicio del mes, se decidió agregar indicadores que muestren información real del periodo al tablero de



control. La información para este desarrollo fue brindada por la empresa y corresponde al mes de julio 2023.

Por ejemplo, se puede ver en la Figura 32 las ventas totales, y las ventas de Préstamos Personales y Créditos de consumo de las sucursales de Santo Tomé y Rafaela. Estos tres indicadores cambian de color en base al resultado del periodo. Se utilizó la tabla 5 para determinar los diferentes rangos de valores críticos (color rojo), aceptables (color amarillo) y objetivos (color verde). De este modo el administrador del sistema puede ver el rendimiento general en ventas del mes en análisis. También se indica el porcentaje de alcance de cada meta en porcentaje.

Además, en la misma Figura 32 se puede observar el gasto real total en premio y el porcentaje que este representa sobre las ventas totales.

<b>Venta total</b>	\$ 69.622.749	<b>Alcance</b> 86,8%
Venta PP	\$ 48.923.551	82,5%
Venta CC	\$ 20.699.198	98,8%
<b>Gasto REAL total en premio</b>	\$ 90.544	
<b>% sobre las ventas</b>	0,13%	

Figura 32: Indicadores reales de venta y premio- Período julio 2023.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

Para poder realizar un análisis más profundo de la composición y la distribución del gasto total en premio, se agregaron algunos indicadores relacionados. Por ejemplo en la Figura 33 se puede observar la cantidad de colaboradores con premio por puesto para el periodo analizado.

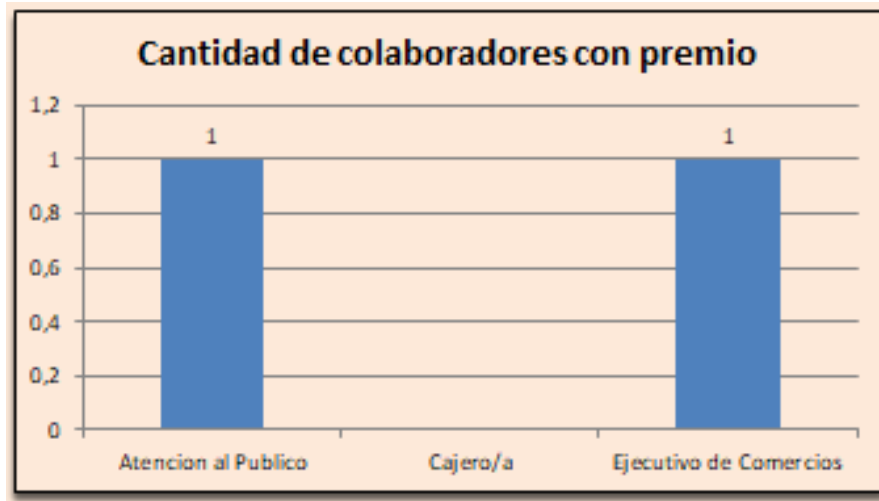


Figura 33: Gráfico de colaboradores con premio por puesto - Período julio 2023.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

También, en la Figura 34 se puede ver un gráfico que indica la distribución del premio total por puesto.

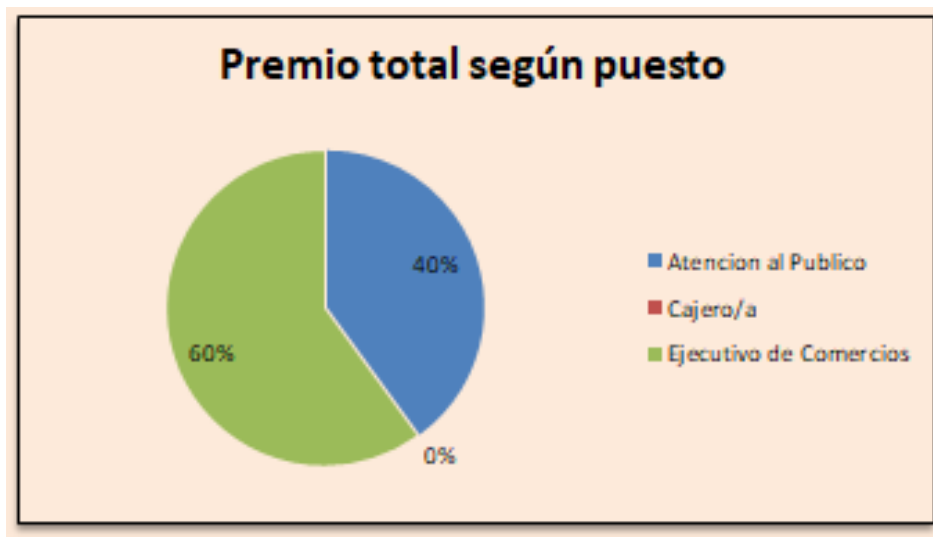


Figura 34: Gráfico de porcentaje de premio total por puesto - Período julio 2023.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

El gráfico de la Figura 35 indica el promedio de premios según el puesto de los colaboradores.



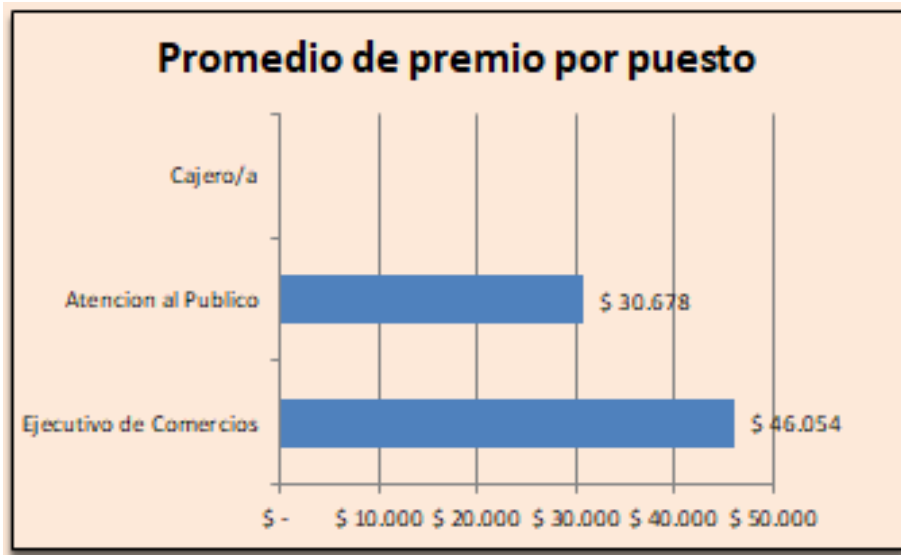


Figura 35: Gráfico de promedio de premio por puesto - Período julio 2023.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*

Y por último, en la Figura 36 se puede apreciar un gráfico que indica el porcentaje del premio total distribuido por las distintas actividades principales por las cuales premia el SRV.

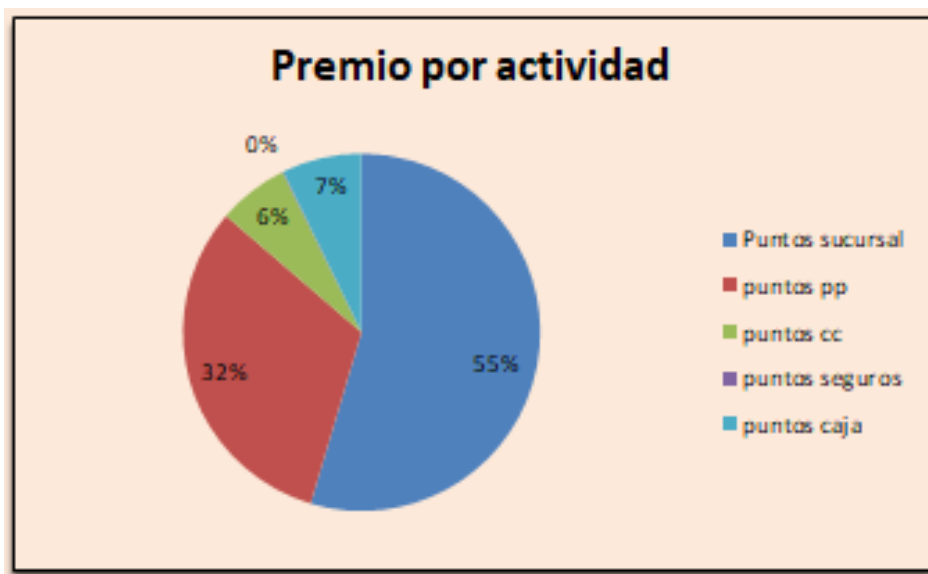


Figura 36: Gráfico de porcentaje del premio total por actividad - Período julio 2023.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*



Para finalizar el desarrollo del tablero de control de premiaciones del Sistema de Remuneración Variable, se muestra en la Figura 37 la sección de este relacionada a los indicadores reales del periodo.



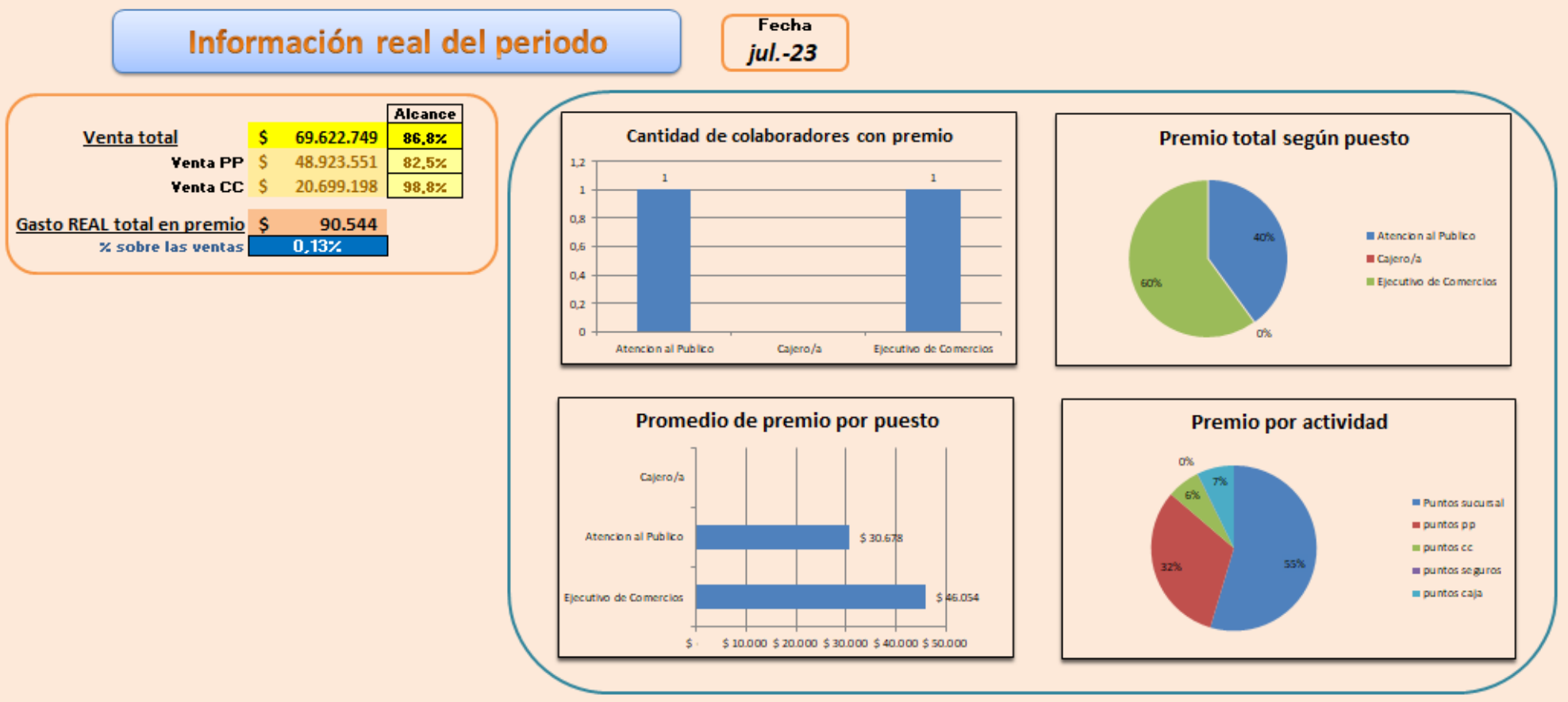


Figura 37: Sección de información real del tablero de control de premiaciones - Periodo julio 2023.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*





# CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL TABLERO DE PREMIACIONES DEL SRV

En el presente capítulo, se llevará a cabo un análisis de sensibilidad a través del tablero de control que contiene variables de premiación asociadas al sistema de remuneración variable.

Dicho análisis de sensibilidad permitirá entender cómo cambian los resultados finales más importantes del SRV cuando se modifican las variables de premiación.

Con la ayuda de esta nueva herramienta valiosa, el objetivo es evaluar cómo los cambios en las variables del modelo afectan a la liquidación final de los colaboradores. Este mismo proceso es el que realiza la persona encargada del sistema, la cual aumenta o disminuye las premiaciones en base a las necesidades del negocio, pero ahora podrá controlar el monto de premio final que obtendrán los colaboradores afectados por el modelo.

Otra evaluación que se podrá realizar a través de este análisis de sensibilidad utilizando el tablero de control, es poder ver cómo aumenta o disminuye el gasto total estimado en premio al modificar las variables de premiación.

Para realizar este estudio, como punto inicial de los cálculos, se tomarán los valores de las premiaciones del mes de julio del año 2023 expuestas en el tablero de control, las cuales se pueden ver en la Figura 27.

## 6.1. Caso de análisis 1

Para comenzar este análisis, se parte un caso en el cual se desea aumentar el premio de los colaboradores si cumplen el 100% de los objetivos planteados para el mes en análisis, valor que se muestra en la Figura 38. Además, se supone que estos valores surgen de la configuración inicial de las premiaciones grupales que se pueden ver en la Figura 39.

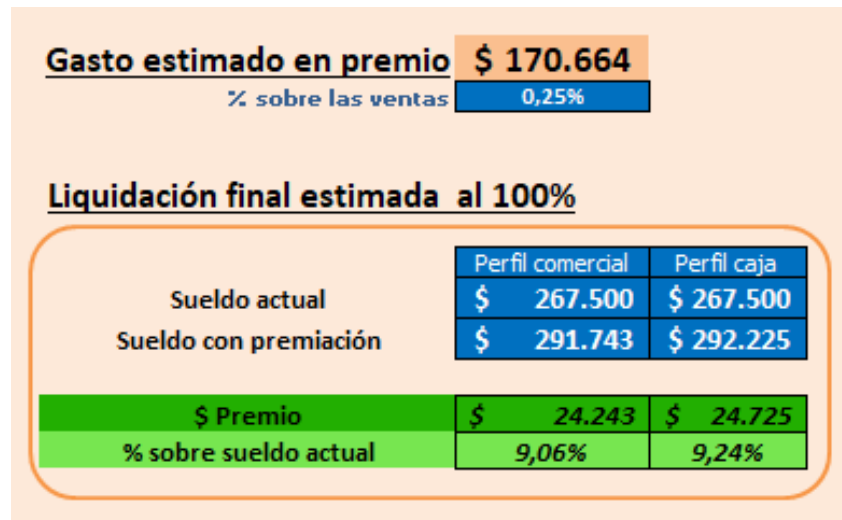


Figura 38: Gastos estimados.

Fuente: *Producción propia.*

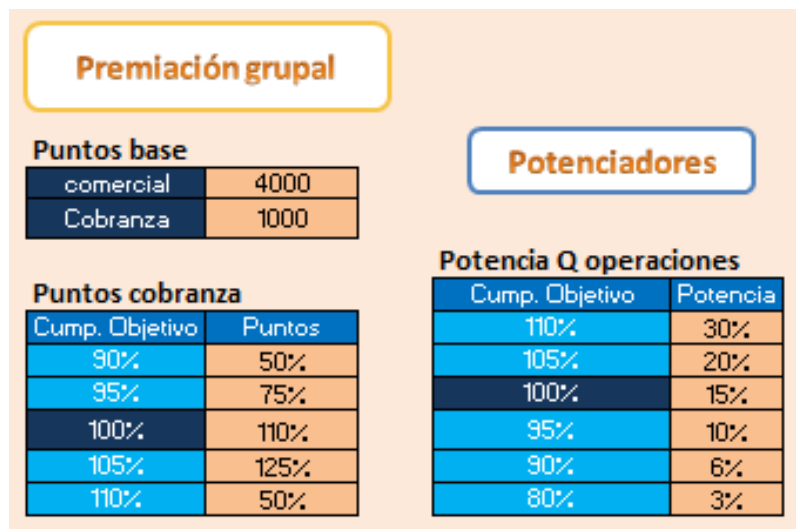


Figura 39: Premiación grupal.

Fuente: *Producción propia.*

Entonces, En la Figura 40 se pueden ver en color verde los valores modificados para lograr un aumento en el premio final de todos los colaboradores para los distintos perfiles. Se aumentó los puntos base comercial en 100 puntos y la potencia por cantidad de operaciones en un 2%.



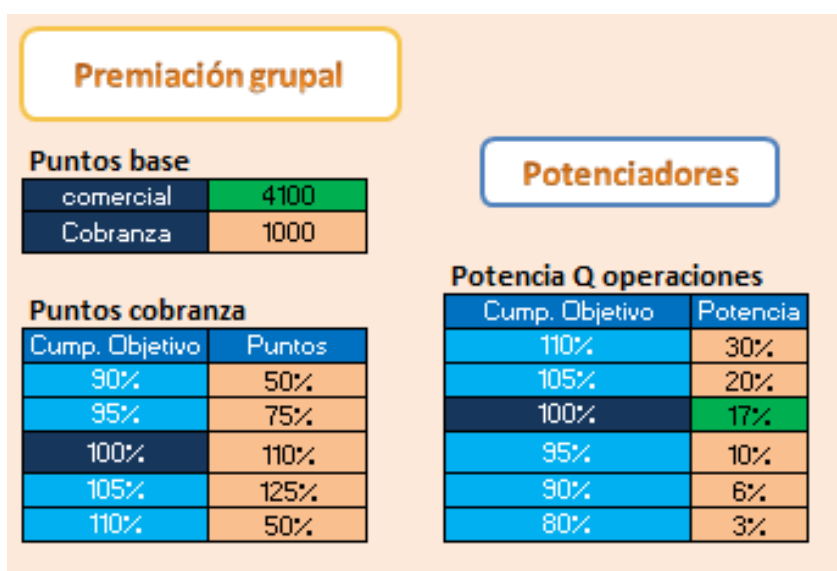


Figura 40: Premiación grupal 2.

 Fuente: *Producción propia*.

Esta modificación en las variables de premiación grupal, generaron como resultado un aumento en las liquidaciones finales de los colaboradores como se puede ver en la Figura 41. Si se analizan los otros indicadores, se observa que el premio de los perfiles comerciales aumentó en un 21.7% mientras que en los perfiles de caja un 21.3%. Además, dichos cambios generaron un crecimiento en el gasto total estimado de un 21.6%.

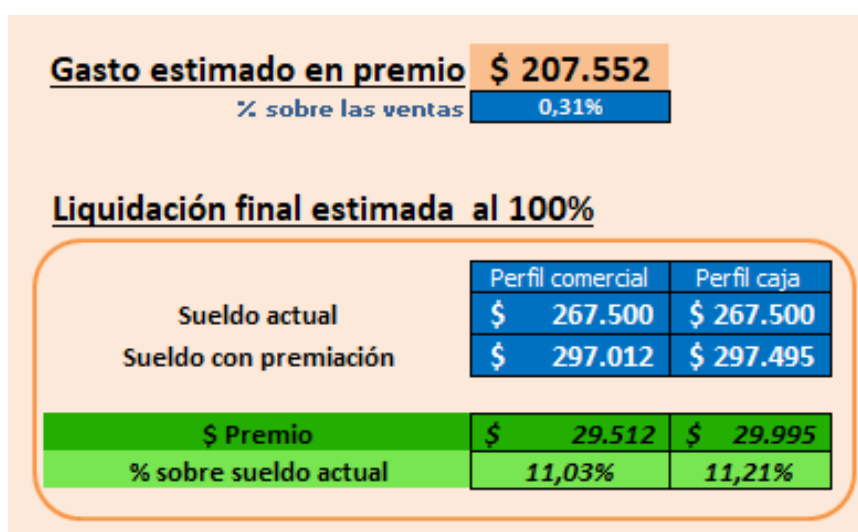


Figura 41: Gasto estimado en premio.

Fuente: *Producción propia.*

## 6.2. Caso de análisis 2

En caso de que se busque aumentar solo la premiación de los perfiles comerciales, con el objetivo de potenciar las ventas en la sucursal, manteniendo la premiación de los perfiles de caja a un valor cercano al indicado en la Figura 35, se puede aumentar la potencia comercial individual y disminuir la potencia por actividades de caja. En la Figura 42 se muestran los valores iniciales de estas variables y en la Figura 43 se muestran en color verde las respectivas modificaciones.

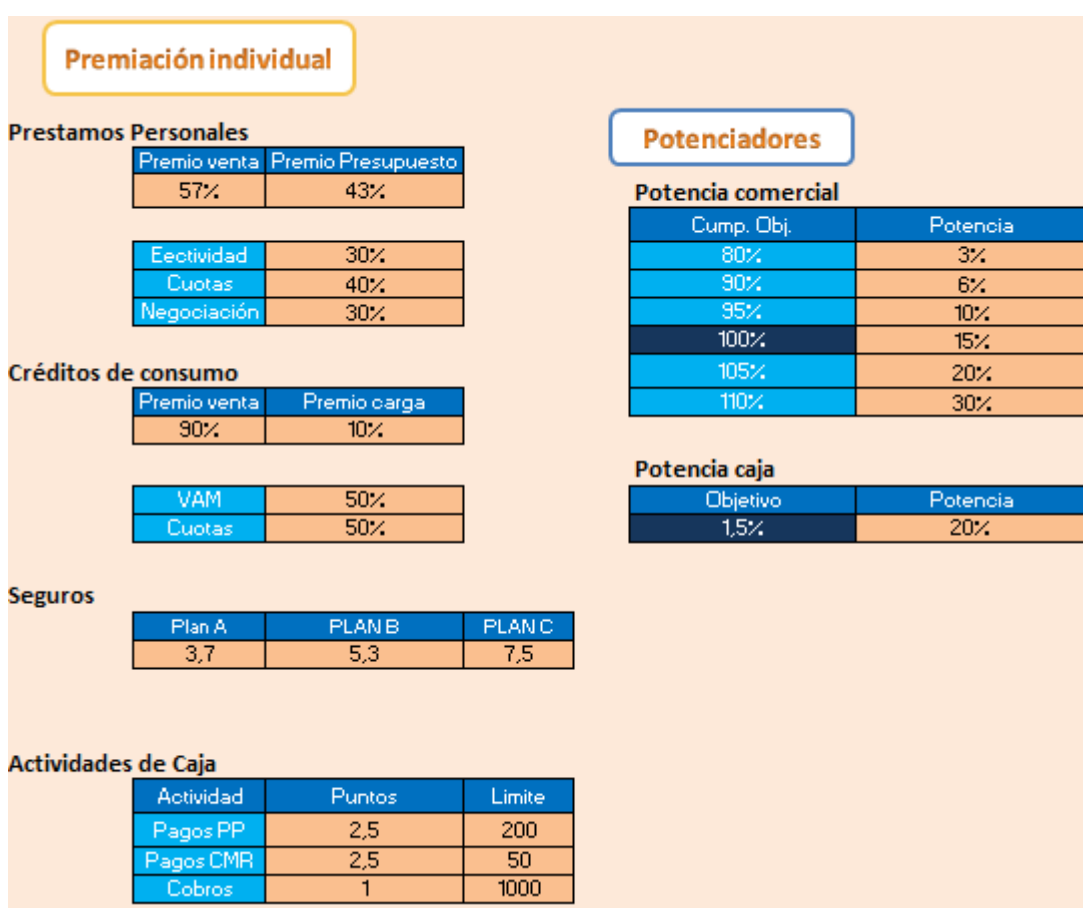


Figura 42: Premiación individual.

Fuente: *Producción propia.*

<b>Potenciadores</b>	
<b>Potencia comercial</b>	
Cump. Obj.	Potencia
80%	3%
90%	6%
95%	10%
100%	18%
105%	20%
110%	30%
<b>Potencia caja</b>	
Objetivo	Potencia
1,5%	16%

Figura 43: Potenciadores.

Fuente: *Producción propia.*

En el análisis presentado, se propone un enfoque donde se incrementa la potencia comercial para estimular las ventas, a la vez que se reduce ligeramente la potencia de caja, manteniendo su premiación cerca de los valores sugeridos en la Figura 38. Este ajuste se visualiza en la Figura 43, donde las modificaciones están marcadas en verde, y resulta en un aumento de premiación para los perfiles comerciales en un 14,24%, según se detalla en la Figura 44, mientras que el perfil de caja experimenta un incremento apenas perceptible en su premiación. De esta forma el gasto estimado en premio obtiene un incremento del 10,21%.

<b>Gasto estimado en premio</b>	<b>\$ 188.085</b>	
% sobre las ventas	0,28%	
<b>Liquidación final estimada al 100%</b>		
<b>Sueldo actual</b>	Perfil comercial	Perfil caja
	\$ 267.500	\$ 267.500
<b>Sueldo con premiación</b>	\$ 295.194	\$ 292.306
<b>\$ Premio</b>	\$ 27.694	\$ 24.806
<b>% sobre sueldo actual</b>	10,35%	9,27%

Figura 44: Gasto estimado en premio.

Fuente: *Producción propia*

### 6.3. Caso de análisis 3

En un tercer análisis, se hará una observación de la información real del mes de julio, la cual se puede ver en la Figura 45. El objetivo de este análisis es poder ver a través de los indicadores reales del tablero de control de premiaciones, la composición y la distribución del premio total del periodo de julio.

A primera vista, se puede ver en la figura 45 que el cumplimiento de la meta de venta de Préstamos Personales y Créditos de Consumo no se alcanzó a nivel global, es decir entre ambas sucursales y por lo tanto tampoco se alcanzó el objetivo de venta total como indican los porcentajes. Esto quiere decir que, los colaborados no lograron obtener la cantidad objetivo de puntos grupal que les correspondían si alcanzaban el 100% de las metas de la sucursal.

<b>Venta total</b>	<b>\$ 69.622.749</b>	<b>Alcance 86,8%</b>
Venta PP	\$ 48.923.551	82,5%
Venta CC	\$ 20.699.198	98,8%
<b>Gasto REAL total en premio</b>	<b>\$ 90.544</b>	
<b>% sobre las ventas</b>	<b>0,13%</b>	

Figura 45: Gasto estimado en premio.

Fuente: *Producción propia*

De este modo, se supone que las premiaciones de los colaboradores para el mes en análisis deberían ser bajas o nulas, lo cual se puede apreciar en el resto de los gráficos. Por ejemplo, si se observa el gráfico de Cantidad de colaboradores con premio, solo 2 de ellos pudieron obtener una premiación, es decir el 29% del total afectados por el SRV.

También, si se desea analizar cómo fue la distribución del premio total, se puede ver en el gráfico Premio total según puesto, que el 60% fue otorgado a los ejecutivos de comercio mientras que el 40% a los atención al público. Además en el gráfico de

Promedio de premio por puesto, se puede ver que el premio promedio fue de \$46.054 y \$30.678 respectivamente. Con estos valores, se puede decir que los perfiles que se vieron favorecidos con el modelo de variabilización salarial para el mes de julio fueron los comerciales, ya que los perfiles de caja no lograron obtener una premiación.

Por último, se puede analizar la distribución del premio total entre las distintas actividades. Se puede observar en el gráfico de Premio por actividad, que el 55% del premio corresponde a los puntos obtenidos a nivel grupal, siendo este el mayor concepto, mientras que el 32% corresponde a la venta Préstamos Personales, el 6% a la venta de Créditos de Consumo y el 0% a venta de Seguros, englobando un 38% del total en actividades comerciales. Así se puede observar que en la actualidad, el SRV asigna una mayor importancia a estas actividades, ya que la premiación es considerablemente superior en comparación con las actividades de caja, representando un 7% del total.



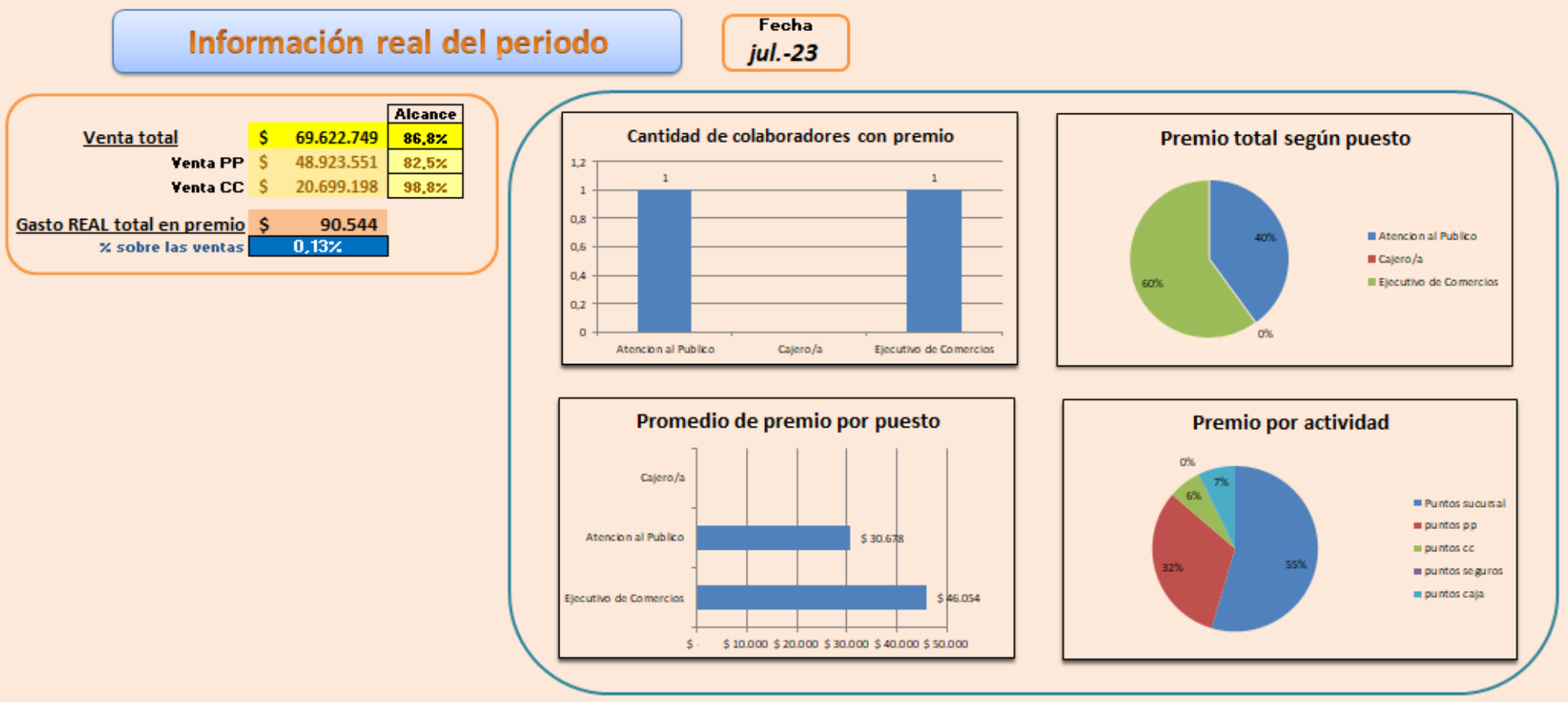


Figura 46: Sección de información real del tablero de control de premiaciones - Periodo julio 2023.

Fuente: *Tablero de control de premiaciones del SRV.*



# CAPÍTULO 7: VIABILIDAD TÉCNICO ECONÓMICA

## 7.1. Introducción

Este capítulo se centra en el análisis técnico-económico de los dos proyectos de mejora mencionados, que consisten en la implementación de dos tableros de control: el Tablero de Control Comercial del SRV y el Tablero de Control de Premiaciones del SRV. El objetivo es evaluar la inversión necesaria y los costos asociados al uso de estas herramientas, así como detallar los beneficios que su incorporación traería a la empresa. También se compara con la situación actual sin contar con la propuesta del proyecto.

La finalidad de esta metodología es proporcionar a la empresa una visión clara de lo que implicaría en términos de costos y beneficios la incorporación de una o ambas herramientas propuestas. A través de este análisis, buscamos proporcionar las bases para una decisión informada sobre la viabilidad de la implementación de estos proyectos de mejora.

## 7.2. Recursos requeridos

A la hora de determinar los recursos requeridos para llevar a cabo el proyecto, se identifican 3 etapas: Diagnóstico, Desarrollo e Implementación.

### 7.2.1. Diagnóstico

Esta etapa abarca el tiempo y esfuerzo necesarios para el consultor para realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de Crédito Argentino. Esto incluye una revisión detallada del funcionamiento general de la empresa, los procesos en curso, las normas y métodos que deben ser seguidos, las fuentes de datos disponibles y todo el funcionamiento del SRV de la empresa, entre otros elementos. Para llegar a una comprensión profunda de estas áreas, se llevarán a cabo investigaciones en el sitio, se organizaron entrevistas con gerentes y empleados, y se llevará a cabo un estudio minucioso de la información recolectada y los datos obtenidos.

Para este proceso, es necesario idealmente un profesional de la carrera Ingeniería Industrial, o carreras afines de Administración, Dirección y Finanzas.

Se estima que el tiempo total que el consultor necesitará trabajar es de un mes y medio, trabajando ocho horas al día, cinco días a la semana. Para calcular los

honorarios, hemos consultado la tabla de valores arancelarios mínimos propuestos por el Colegio de Ingenieros Especialistas de la Provincia de Santa Fe, vigente desde el 1 de julio de 2023. Según esta tabla, el salario mensual por trabajo de oficina se establece en \$63.500, lo que da un total de \$95.250 para el mes y medio que durará esta etapa.

### 7.2.2. Desarrollo

En esta fase se contempla el tiempo y los recursos necesarios para la creación de ambos tableros de control. Esto abarca la identificación de los factores críticos de éxito, el desarrollo de indicadores, la identificación de las fuentes de datos, el diseño y la lógica de funcionamiento, la realización de pruebas y la retroalimentación con los usuarios. Para esta etapa es requerido perfil profesional igual que en la etapa anterior.

La propuesta de los alumnos es que, ambos tableros de control se desarrollen en el documento Excel de la empresa donde está contenido el SRV. El objetivo de esto es que el Tablero de Control de Premiaciones se conecte funcionalmente con el modelo y pueda ser utilizado por los administradores para modificar las diferentes variables.

Se estima que este periodo durará aproximadamente 30 días corridos, trabajando cinco días a la semana y ocho horas al día. Basándonos nuevamente en la tabla de valores arancelarios del Colegio de Ingenieros Especialistas de la Provincia de Santa Fe, el costo total de esta fase será de \$63.500.

### 7.2.3. Implementación

Una vez que la etapa de desarrollo ha concluido, se procede a la implementación de ambas herramientas. Durante esta fase se realizarán capacitaciones para los usuarios con el fin de que puedan cargar datos en el sistema y exportar los resultados, y para los otros miembros del equipo e inspectores para que puedan comprender e identificar la información proporcionada por los informes y resolver cualquier duda.

Estas capacitaciones se llevarán a cabo en un período de 2 semanas, durante las cuales el consultor estará disponible para brindar asesoramiento. La remuneración considerada para este período es de \$31.750.

A continuación se muestran en la Tabla 22 los costos de todas las etapas que se llevan a cabo para la producción de los tableros en la Compañía Crédito Argentino, desde el diagnóstico, el desarrollo y la implementación de estos.

Tabla 22: Costos de desarrollar los tableros de control.

Costos de producción de los tableros	
Etapas	Costos
Diagnóstico	\$95.250
Desarrollo	\$63.500
Implementación	\$31.750

Fuente: Producción propia

Como total obtenemos una suma de \$190.500 pesos para realizar las 3 etapas del tablero.

### 7.3. Beneficios

Entre los beneficios más destacables que el proyecto generará se incluyen:

Automatización del análisis de datos relacionado con el cumplimiento de objetivos y revisión de variables de las distintas sucursales de la empresa.

Evaluación del rendimiento de los colaboradores, en las distintas áreas de las sucursales.

Además, al comparar el rendimiento del sistema con los objetivos establecidos, también se presentan beneficios en:

- Evaluación del rendimiento del personal.
- Seguimiento periódico de indicadores.

- Comparación con períodos anteriores.
- Reducción del tiempo de procesamiento de datos.
- Generación de informes.
- Disponibilidad de información oportuna para la toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas.
- Identificación precisa de áreas de oportunidad y mejora.
- Optimización de la eficiencia operativa.
- Maximización de la rentabilidad de la empresa.
- Facilitación de la identificación y resolución de problemas
- Toma de decisiones basada en datos y hechos concretos.

Es importante destacar que muchos de los beneficios mencionados no son de fácil medición, lo que dificulta la evaluación del impacto económico positivo que estas mejoras pueden traer.

## 7.4. Comparación entre la situación actual y el escenario de implementación del proyecto

### 7.4.1. Análisis de la situación actual

En la situación actual, Crédito Argentino enfrenta varios desafíos en el manejo de datos y la toma de decisiones. Los procesos manuales y sistemas desactualizados resultan en un procesamiento de datos lento y propenso a errores, afectando la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas. La falta de herramientas automatizadas impide una evaluación eficaz del rendimiento de los colaboradores y una gestión óptima de los recursos. Este escenario remarca la necesidad de una solución que pueda centralizar y agilizar las operaciones, mejorando así la capacidad de respuesta y eficiencia de la empresa.

### 7.4.2. Escenario de implementación de proyecto

Con la implementación de los tableros de control, se espera un cambio significativo en la operativa de Crédito Argentino. Estas herramientas proporcionarán un acceso rápido y fiable a información clave. Esto facilitará la evaluación del rendimiento, la toma de decisiones basada en datos, y mejorará la capacidad de respuesta ante cambios del mercado.

Además, se espera una reducción notable en el tiempo dedicado al procesamiento y análisis de datos, lo que se traduce en una eficiencia operativa mejorada y una mayor rentabilidad.

### 7.4.3. Evaluación comparativa de beneficios

La comparación directa entre los escenarios antes y después de la implementación revela beneficios significativos. La automatización y centralización de datos no solo mejorarán la eficiencia operativa, sino que también potenciarán la toma de decisiones estratégicas.

Se espera que la implementación del proyecto resulte en una mayor precisión en la identificación de áreas de mejora y oportunidades, una mejor evaluación del rendimiento del personal y una gestión más eficaz de los recursos. Este análisis comparativo ayuda a destacar la importancia de invertir en tecnología para mantenerse competitivo en el mercado financiero.

### 7.4.4. Conclusiones de la comparación

Esta comparación demuestra claramente que la implementación de los tableros de control es una decisión estratégica vital para la Compañía Crédito Argentino. No solo se traducirá en mejoras operativas y económicas a corto plazo, sino que también colocará a la empresa en una posición más fuerte para enfrentar desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades. En última instancia, la adopción de estas herramientas no solo es una decisión técnica y económica acertada, sino también un paso esencial hacia un crecimiento sostenido y una mayor competitividad en el sector.

## 7.5. Conclusión

La viabilidad técnico-económica de estos tableros radica, en primer lugar, en su capacidad para consolidar, en tiempo real, vastas cantidades de información dispersa. De esta manera, reducen significativamente el tiempo y los recursos tradicionalmente invertidos en la recolección, procesamiento y análisis de datos. Esta eficiencia no solo se traduce en ahorros directos para la organización, sino que también potencia la capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas u oportunidades emergentes.

Además, en términos económicos, la implementación de estos tableros puede representar un retorno de inversión significativo. Si bien requieren una inversión inicial en términos de desarrollo e implementación, los beneficios a mediano y largo plazo superan ampliamente los costos iniciales. La automatización del análisis, la capacidad de focalizar estudios en áreas críticas y la reducción del tiempo de procesamiento son solo algunas de las ventajas que, traducidas en términos económicos, pueden representar ahorros y eficiencias sustanciales para Crédito Argentino.

La comparación entre la situación actual y el escenario luego de la implementación del proyecto subraya de manera clara la importancia de esta inversión. Al contrastar las operaciones actuales con las mejoras proyectadas, se evidencia una evolución significativa en la eficiencia, la capacidad analítica y la toma de decisiones basada en datos. Esta comparación sirve como una herramienta crucial para la evaluación integral de los beneficios del proyecto, reforzando la justificación de la inversión desde una perspectiva tanto operativa como estratégica.

Por último, no se puede subestimar el valor estratégico que estos tableros aportan. Al ofrecer una visión clara y en tiempo real de la operativa y rendimiento de la empresa, permiten a los directivos y gestores anticiparse a tendencias, adaptarse con rapidez a los cambios del mercado y, sobre todo, tomar decisiones basadas en información precisa y relevante. Esta capacidad de adaptación y proactividad puede ser determinante en el posicionamiento y competitividad de Crédito Argentino en el sector financiero.

En resumen, la incorporación de estos tableros de control en Crédito Argentino no es solo viable desde una perspectiva técnico-económica, sino que representa una



inversión estratégica que puede marcar la diferencia en la evolución y crecimiento sostenido de la empresa.

# CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

Dentro del contexto financiero en el que se desarrolla Crédito Argentino, la implementación de tableros de control emerge como una herramienta esencial para la gestión estratégica y operativa de la empresa. La naturaleza volátil y dinámica de la industria financiera impone la necesidad de poseer herramientas que permitan no sólo entender el presente, sino también prever y planificar.

Los tableros de control propuestos en este proyecto facilitan la gestión operativa y estratégica de la empresa, al consolidar información indispensable sobre premiaciones y variables del sistema que gestiona la remuneración los colaboradores de la compañía, facilitando la identificación rápida de tendencias, alertas tempranas sobre posibles desvíos y, sobre todo, ofrecen una base empírica para la toma de decisiones.

Para finalizar el proyecto, se destaca el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de este, y la correcta definición y planificación de las actividades, permitieron lograrlo.

El análisis de la organización permitió poder enfocar el desarrollo del Tablero de Control Comercial en aquellas variables de mayor relevancia para la empresa.

Por otro lado, el estudio del Sistema de Remuneración Variable fue necesario para poder comprender la estructura de este y poder detectar los parámetros de premiación expuestas en el Tablero de Control de Premiaciones.

De este modo, se logró comprender en profundidad los contenidos tratados en este proyecto, y se pudieron desarrollar dos herramientas de gestión que a la empresa podrían otorgarle una gran cantidad de beneficios para la toma de decisiones, destacando dos beneficios principales:

1. Evaluación del rendimiento de las sucursales
2. Comprensión de la estructura y distribución del gasto en premio del SRV

Además, el posterior análisis técnico-económico, permitió evaluar la posibilidad de implementar la propuesta de mejora en la empresa, identificando los recursos necesarios y concluyendo que es totalmente viable su implementación.

Por otro lado, el presente proyecto les permitió a los autores aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, en ámbito de una empresa real, lo que

significó una experiencia enriquecedora en términos prácticos, ya que permitió relacionar la teoría dictada en distintas asignaturas con la práctica dentro de una empresa.

# BIBLIOGRAFÍA



## Bibliografía de Control de Gestión

### Referida a Diagnóstico:

- Bangert Vanesa, (2021) Power Point de la cátedra de Control de Gestión, 1\_01 PLANEAMIENTO -PP diapositivas 1 a 20.
- Larrauri Raúl Choque, (2016), Planeamiento Estratégico. Lima. Editorial Macro. Capítulo 1.
- Romero Andrés Fernández, (2004). Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones, Madrid, Díaz de Santos. Capítulos 1 y 2.

### Referida a Indicadores:

- Bangert Vanesa, (2021), Power Point de la cátedra de Control de Gestión, IV\_01\_ INDICADORES -PP diapositivas 1 a 15.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, (2006) Whittington Richard. Dirección Estratégica. Madrid, Pearson Educación S.A. Páginas: 63 a 102.
- Thompson Arthur A., Peteraf Margaret A., Gamble John E., Gamble A. J. III, (2021). Administración estratégica – Teoría y Casos. México. Mc. Graw Hill. 18 Ed. Páginas: 50 a 128.

### Referida a Tableros de control:

- Bangert Vanesa, (2021), Power Point de la cátedra de Control de Gestión, MODULO IV\_02\_ TABLEROS DE CONTROL -PP diapositivas 1 a 16.
- Bangert Vanesa, (2021), Power Point de la cátedra de Control de Gestión, MODULO IV\_03\_ CMI -PP diapositivas 1 a 2.

# ANEXO



## Anexo 1: Sucursales de Crédito Argentino

Tabla 24: sucursales de Crédito Argentino

Nro sucursal	Provincia	Ciudad
1	SANTA FE	SANTA FE
2	SANTA FE	SANTO TOMÉ
3	SANTA FE	ROSARIO
4	SANTA FE	RECONQUISTA
5	SANTA FE	ROSARIO
6	SANTA FE	SANTA FE
7	SANTA FE	SANTA FE
8	SANTA FE	ROSARIO
9	BUENOS AIRES	SAN NICOLAS
10	SANTA FE	VILLA GDOR. GALVEZ
11	SANTA FE	ROSARIO
12	SANTA FE	VILLA CONSTITUCIÓN
13	BUENOS AIRES	ZÁRATE
14	SANTA FE	VENADO TUERTO
15	ENTRE RÍOS	LA PAZ



16	BUENOS AIRES	CAMPANA
21	SANTA FE	SAN LORENZO
22	ENTRE RÍOS	CONCORDIA
23	ENTRE RÍOS	PARANÁ
24	ENTRE RÍOS	GUALEGUAYCHÚ
25	ENTRE RÍOS	CONC. DEL URUGUAY
27	SANTA FE	SAN JUSTO
28	BUENOS AIRES	PERGAMINO
29	BUENOS AIRES	JUNÍN
30	BUENOS AIRES	ESCOBAR
31	MENDOZA	MENDOZA CAPITAL
32	SAN JUAN	SAN JUAN
33	SANTA FE	SANTA FE
34	ENTRE RÍOS	CRESPO
35	MENDOZA	LUJÁN DE CUYO
37	MENDOZA	SAN RAFAEL
38	MENDOZA	SAN MARTIN
39	MENDOZA	MAIPÚ

40	SANTA FE	SAN CARLOS
41	SANTA FE	CORONDA
42	SANTA FE	ESPERANZA
43	SANTA FE	GALVEZ
44	BUENOS AIRES	ROJAS
45	MENDOZA	TUNUYÁN
46	ENTRE RÍOS	GUALEGUAY
47	ENTRE RÍOS	PARANÁ
48	ENTRE RÍOS	VILLAGUAY
49	ENTRE RÍOS	CHAJARÍ
50	BUENOS AIRES	LUJÁN
51	BUENOS AIRES	PILAR
52	BUENOS AIRES	GRAL. PACHECO
53	MENDOZA	GENERAL ALVEAR
55	SANTA FE	GOBERNADOR CRESPO
57	SANTA FE	CAPITÁN BERMÚDEZ
58	ENTRE RÍOS	GENERAL RAMÍREZ
60	ENTRE RÍOS	NOGOYÁ

62	BUENOS AIRES	SAN PEDRO
63	SAN JUAN	RAWSON
64	BUENOS AIRES	BARADERO
65	BUENOS AIRES	SALTO
66	SANTA FE	AVELLANEDA
67	ENTRE RÍOS	COLÓN
68	ENTRE RÍOS	VILLA ELISA
69	ENTRE RÍOS	SAN JOSÉ
70	CÓRDOBA	SAN FRANCISCO
71	CÓRDOBA	ARROYITO
72	SANTA FE	RAFAELA
73	CÓRDOBA	VILLA MARIA
74	CÓRDOBA	RÍO CUARTO
75	CÓRDOBA	CÓRDOBA
76	CÓRDOBA	RÍO TERCERO
77	MENDOZA	GODOY CRUZ
78	CÓRDOBA	CÓRDOBA
79	SAN JUAN	CAUCETE
80	SAN LUIS	VILLA MERCEDES

81	ENTRE RÍOS	SAN SALVADOR
82	CORRIENTES	GOYA
83	CHACO	RESISTENCIA
84	CHACO	ROQUE SAENZ PEÑA
85	CATAMARCA	CATAMARCA
86	FORMOSA	FORMOSA
88	ENTRE RÍOS	FEDERAL
89	CORRIENTES	MONTE CASEROS
90	CORRIENTES	CORRIENTES
91	CORRIENTES	MERCEDES
92	CHACO	VILLA ANGELA
93	TUCUMAN	SAN MIGUEL DE TUC.
94	SANTA FE	SAN JAVIER
95	CORRIENTES	PASO DE LOS LIBRES
96	SANTA FE	VERA
97	SAN JUAN	POCITO
98	MENDOZA	RIVADAVIA

99	CÓRDOBA	RÍO SEGUNDO
100	TUCUMAN	CONCEPCIÓN
101	CHACO	CHARATA
102	MISIONES	POSADAS
103	CÓRDOBA	CÓRDOBA
104	ENTRE RÍOS	SAN JOSÉ DE FELICIANO
105	ENTRE RÍOS	VIALE
106	ENTRE RÍOS	VICTORIA
107	CORRIENTES	CURUZÚ CUATIÁ
108	LA RIOJA	CHILECITO
109	SANTIAGO DEL ESTERO	SANTIAGO DEL ESTERO
110	ENTRE RÍOS	DIAMANTE
111	CÓRDOBA	VILLA ALLENDE
112	SALTA	SALTA CAPITAL
113	BUENOS AIRES	MERCEDES
114	LA RIOJA	LA RIOJA CAPITAL
115	SANTA FE	VILLA OCAMPO
116	BUENOS AIRES	LA PLATA

117	CORRIENTES	BELLA VISTA
118	CÓRDOBA	VILLA DOLORES
120	JUJUY	S.S.JUJUY CENTRO
121	CORRIENTES	ESQUINA
122	SANTA FE	LAS TOSCAS
123	CÓRDOBA	JESUS MARIA
124	SAN JUAN	SAN JUAN
148	SANTA FE	CASILDA
150	SANTIAGO DEL ESTERO	LA BANDA
151	MISIONES	OBERÁ
152	TUCUMAN	SAN MIGUEL DE TUC
154	BUENOS AIRES	MAR DEL PLATA
163	NEUQUÉN	NEUQUÉN CAPITAL
164	BUENOS AIRES	BAHÍA BLANCA
165	MISIONES	APÓSTOLES
195	MISIONES	LEANDRO N ALEM
196	BUENOS AIRES	ARRECIFES
197	JUJUY	SAN PEDRO DE

		JUJUY
323	RIO NEGRO	GENERAL ROCA
325	CHACO	RESISTENCIA II
337	BUENOS AIRES	SANMIGUEL
338	CORRIENTES	GDOR VIRASORO
352	RIO NEGRO	CIPOLLETTI
354	NEUQUÉN	CUTRAL CO

*Fuente: Crédito Argentino.*