

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Licenciatura en Administración**

**Trabajo final de graduación**

**Reporte de Caso**

**“Planificación Estratégica teniendo en cuenta la Responsabilidad Social Empresaria  
de Tarjeta Naranja a partir del 2021”**

Autor: Leandro Kevin Monaco

Legajo: VADM12316

DNI: 37.318.334

Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

Argentina, julio, 2021

## **Resumen**

El trabajo abordó a la empresa Tarjeta Naranja. Toda la organización está puesta al servicio de sus clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. En particular, trabaja en equipo coexistiendo la experiencia, la responsabilidad y formación profesional de cada uno de sus miembros es post del desarrollo empresarial de la organización.

El objetivo de este trabajo fue diseñar una planificación estratégica que contemple la visión de la empresa sobre sus prácticas de responsabilidad social empresaria. Para ello, fue necesario realizar un análisis de contexto y un diagnóstico organizacional que permitiesen desentrañar la problemática actual de la organización de reformular dicha planificación para que fuese capaz de contemplar las acciones de responsabilidad social empresaria bajo una estrategia de desarrollo organizacional. El objetivo con dicha planificación fue aumentar la rentabilidad de la empresa objeto de estudio, por medio de una propuesta innovadora y actual, que mira a la RSE como un factor motorizado capaz de generar una situación beneficiosa para cualquier organización que tiene las condiciones y aptitudes de implementarla.

***Palabras Claves:** Planificación, Estratégica, Responsabilidad, Visión.*

## **Abstract**

The work dealt with the Orange Card company. The entire organization is at the service of its customers, who are the present and the future in Tarjeta Naranja. In particular, it works as a team, the experience, responsibility and professional training of each of its members coexisting in the post-business development of the organization.

The objective of this work was to design a strategic planning that contemplates the vision of the company regarding its corporate social responsibility practices. For this, it was necessary to carry out a context analysis and an organizational diagnosis that allowed unraveling the current problems of the organization to reformulate said planning so that it was able to contemplate the actions of corporate social responsibility under an organizational development strategy. The objective with this planning was to increase the profitability of the company under study, through an innovative and current proposal, which looks at CSR as a motorized factor capable of generating a beneficial situation for any organization that has the conditions and skills of implement it.

***Keywords:*** *Planning, Strategic, Responsibility, Vision.*

## Índice de contenidos

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Análisis de Macro entorno.....	7
<i>Modelo de PESTEL</i> .....	7
Análisis de Micro entorno .....	10
<i>Modelo de fuerzas competitivas</i> .....	10
Análisis Interno .....	12
<i>Cadena de Valor</i> .....	12
<i>Análisis DAFO</i> .....	15
<i>Análisis específico</i> .....	18
<i>Estructura, Cultura y Estrategia</i> .....	19
Marco Teórico .....	20
Planificación estratégica.....	20
Estrategia .....	21
Responsabilidad social empresaria.....	21
Diagnóstico y discusión.....	23
Declaración del problema.....	23
Justificación del problema.....	23
Conclusión diagnostica.....	23
Propuesta .....	25
Misión propuesta .....	25
Visión propuesta.....	25
Valores propuestos .....	25
Políticas propuestas .....	26
Objetivo general .....	26
Estrategia .....	26
Objetivos específicos.....	26
Alcance y Limitaciones .....	28
Planes de acción.....	28
Plan 1: ventas digitalizadas.....	28
Plan 2: comunicación digital .....	29

Plan 3: capacitación .....	30
Recursos, tiempos y presupuestos necesarios .....	30
Diagrama de Gantt.....	31
Evaluación del proyecto .....	32
Conclusiones y Recomendaciones .....	34
Referencias .....	36
Anexo I.....	39

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1. Análisis FODA.....	17
Ilustración 2. Matriz BCG .....	19
Ilustración 3. Recursos, tiempos y presupuesto.....	31
Ilustración 4. Diagrama de Gantt.....	32
Ilustración 5. Evaluación de la propuesta.....	32
Ilustración 6. Flujo de fondos.....	33
Ilustración 7. Premisas.....	39
Ilustración 8. Desglose mensual del año 2021 .....	0

## **Introducción**

Por medio de este reporte de caso se propone diseñar una planificación estratégica bajo la mirada de la responsabilidad social empresaria que despliegue la empresa en un contexto donde el cuidado del medio ambiente y las acciones sociales son valorados por la comunidad en general. Aun así, es crucial optimizar los costos que resulten de dichas acciones, evitando que se trasladen más que proporcionales a los precios de los productos.

Tarjeta Naranja está en cada una de las provincias argentinas, con doscientas sucursales a lo largo y ancho del país. Se encuentra en el sector de empresas que brinda servicios financieros.

La historia del grupo se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional.

En 1985 nace Tarjeta Naranja y se despliega una red de comercios que la incorporan como medio de pago. Sus fundadores fueron David Ruda y Gerardo Asrin, empleando cuentas corrientes en una casa de deportes, Salto 66, y empezando a moverse mediante la entrega de tarjetas de identificación a cada uno de sus clientes.

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social.

La evolución digital compromete a la empresa a estar más cerca y disponibles, para ello la tecnología permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades.

Desde sus inicios, Tarjeta Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud que en la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país.

La visión de la compañía es ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general. En cuanto a su misión, se propone conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

Como se ha mencionado con anterioridad, Tarjeta Naranja avanza con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Es consciente que sus acciones pueden repercutir sobre la comunidad que la rodea y el medio ambiente. Por ello, es que la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se encuentra dentro de sus orientaciones estratégicas conjuntamente con el desarrollo tecnológico, de manera de brindar un servicio al cliente donde toda la empresa está puesta al servicio de ellos, que son el presente y el futuro de Naranja. Por ello es que trabaja fuertemente en equipo complementándose en la experiencia, la responsabilidad y la formación. Es crucial mencionar que las prácticas de responsabilidad social empresaria han de mejorar no solo la imagen de la empresa sino también el nivel de ingresos en un escenario donde la conciencia por el cuidado medio ambiental y las acciones en post del desarrollo de la comunidad resultan tendencia entre compañías de la misma talla que Naranja. El problema que tiene la empresa objeto de estudio es que su estructura de costos para llevar a cabo las políticas de responsabilidad social empresaria que planea se encuentra en constante crecimiento y ese incremento se suele trasladar a los precios de los servicios financieros y no financieros que utilizan los clientes. Sin lugar a dudas, ello genera que dichos precios pierdan competitividad con respecto a la competencia, ya que la empresa se ve obligada a subir más que proporcionalmente dichos precios en relación a los costos de implementar sus operaciones en el marco de la responsabilidad social empresarial. Mejorar esta situación implicará eficientizar la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a los antecedentes se puede mencionar:

El trabajo presentado por los autores (Hernández-Abreo, Abreo-Pinzón, & Bohorquez-Chacón, 2018) sostiene que los programas de responsabilidad social han venido en aumento en el entorno empresarial; las organizaciones suman esfuerzos para establecer un permanente equilibrio entre la ejecución de sus actividades de negocio, la comunidad, el medio ambiente y los trabajadores. En ese contexto, dichos programas requieren ser

considerados en la planificación estratégica de toda organización que este impulsada a llevarlos a cabo. El trabajo aborda a la empresa Global Service & Business S.A.S. quien ha mostrado interés por ajustar su política empresarial con el propósito de brindar a sus colaboradores una serie de beneficios corporativos basados en los criterios de responsabilidad social empresaria para ser considerada en su planificación estratégica. El resultado más significativo fue que con dicha planificación, la organización espera mejorar su rentabilidad en el mediano y largo plazo, tendiente a fortalecer su compromiso con las buenas acciones de responsabilidad social.

Por su parte el trabajo presentado por (Uribe Macías, 2018) tuvo el objetivo de analizar los resultados relacionados con el enfoque estratégico de la responsabilidad social empresarial en los sectores industrial y financiero de Ibagué. Los hallazgos mostraron que en el sector industrial no hay un conjunto de actividades de responsabilidad social empresaria desde la óptica de la estructura y la estrategia organizacional, como sí ocurre en el sector financiero. Como principal conclusión se pudo decir que los resultados en términos del enfoque estratégico son muy diferentes entre los dos sectores estudiados, por las condiciones particulares de cada uno.

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. El diseño de una planificación estratégica resulta una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Siguiendo a estos autores, es que el presente reporte de caso se considera relevante dado que la visión, misión y valores de la empresa Tarjeta Naranja deben coexistir con la orientación estratégica que la empresa desea encaminar para su futuro. Las prácticas de responsabilidad social empresaria resultan ser una estratégica de desarrollo capaz de mejorar la posición actual de la organización en un contexto donde el compromiso por el cuidado del entorno es crucial, fortaleciendo la relación con clientes, proveedores y la comunidad en general en post de incrementar los niveles de ingresos empresariales.



## **Análisis de situación**

Retomando la problemática descrita que radica en que los costos de llevar a cabo las prácticas de responsabilidad social empresaria que planea la empresa se trasladan a los precios incrementándolos en forma más que proporcionalmente al incremento de aquellos, impactando en la rentabilidad de la empresa, es que plantean seguir una estrategia de liderazgo en costos para garantizar precios competitivos. Se realiza el siguiente análisis de la situación.

### *Análisis de Macro entorno*

#### *Modelo de PESTEL*

##### *Factor Político*

En la Argentina, el sistema financiero se ha distinguido por soportar pesadas regulaciones bajo el predominio del modelo que consideraba al Estado como generador de la inversión y por lo tanto del crecimiento económico. Así es que las políticas del actual gobierno tienden a regular cada vez el sistema financiero y no financiero del país desincentivando las inversiones.

La pandemia, que fue un golpe muy importante en el mundo, además fue un disparador político para que el poder ejecutivo siembre tensión en los mercados, haciendo dependiente a la autoridad monetaria, e banco central, en razón de su política monetaria y fiscal expansiva (CEPAL, 2020).

Se puede decir, que las regulaciones que impone el gobierno en el sistema financiero vigente impactan en su normal desarrollo y crecimiento, desincentivando las inversiones en el sector e incluso impulsando una caída de competitividad con respecto a la sector financiero público.

##### *Factor Económico*

Con los datos de marzo publicados por el (INDEC, 2021) la Argentina ya lleva seis meses consecutivos con una inflación mensual por encima del 3%. A su vez, el país cuenta

con una inflación interanual del 42,6% y una acumulada del 13% en el primer trimestre de 2021.

Todo parece indicar que el gobierno irá imponiendo nuevas restricciones, inicialmente apuntando a limitar encuentros sociales para minimizar el impacto en la actividad económica. Aun así, y extrapolando la lógica de la política económica de 2020, el escenario más probable parece ser el freno de la dinámica de recuperación económica y repunte del empleo, con actividades que continuarán extremadamente deprimidas, excepto el sector financiero que ha tenido una recuperación importante en términos económicos (CPCEBA, 2021).

La delicada situación macroeconómica que transita el país implica que el sector financiero vea resentida su normal desarrollo y participación en la macro. La estanflación es un fenómeno que afecta en mayor o menor medida a cualquier sector de la económica, impulsándolo a tomar medidas estratégicas para evitar perder clientes y por ende ventas.

#### *Factor Social*

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera es aprobada por el Consejo de Coordinación de la Inclusión Financiera (CCIF), quien articula y coordina políticas de 14 áreas del Estado dirigidas a acercar productos y servicios financieros al conjunto de la población. El Consejo de Coordinación de la Inclusión Financiera presentó la nueva Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), que apunta a garantizar la educación y la inclusión financiera. Se busca mejorar la calidad de vida de la población mediante el acceso universal a los servicios financieros (MECON, 2020).

El sector financiero argentino ha impulsado una estrategia de inclusión para los sectores más vulnerables de la sociedad, dotándolos de herramientas que posibiliten el acceso al financiamiento, etc.

#### *Factor Tecnológico*

El sector financiero ha seguido una política de innovación tecnológica incipiente en los últimos años. Es así, que el banco central ha diseñado una iniciativa anual convocando a emprendedores, estudiantes y profesionales de diferentes áreas relacionadas con el mundo financiero para generar proyectos para resolver los desafíos actuales: digitalización, pagos digitales, bancarización, *scoring* alternativo, usabilidad, sostenibilidad, datos, protección a las personas usuarias, inclusión financiera, oportunidades de financiamiento y metas de inflación, entre otros (BCRA, 2020).

El avance de la tecnología, por medio de internet, el desarrollo de *ap*, ha generado que el sector financiero argentino desarrolle un camino hacia la digitalización de una multiplicidad de servicios financieros y no financieros, facilitando el acceso a los ciudadanos.

#### *Factor Ecológico*

Es importante mencionar que la industria financiera y no financiera en Argentina ha celebrado un protocolo de finanzas sostenibles. Este protocolo tiene por objeto facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina, la implementación de las mejores prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, para encaminarse hacia un desarrollo sostenible (ABA, 2019).

Las instituciones financieras tienen una responsabilidad económica, financiera, ambiental y social con sus clientes, empleados, inversionistas y con la comunidad, especialmente aquella ubicada cerca de los lugares donde las operaciones de dichas instituciones tienen un impacto. La confianza depositada por sus clientes sobre la seguridad en el manejo de sus recursos financieros debe extenderse hacia la responsabilidad sobre cómo intermediar estos recursos (BCRA, 2020).

Si bien es un sector prestador de servicios, es crucial remarcar que está completamente comprometido con las prácticas de RSE que impulsan el nuevo paradigma de las organizaciones en post de preservar el medio ambiente y dañar lo menos posible a la comunidad que rodea.

#### *Factor Legal*

Las relaciones por operatoria de Tarjetas de Crédito quedan sujetas a la ley 25.065 y supletoriamente se aplicarán las normas de los Códigos Civil y Comercial de la Nación y de la Ley de Defensa del Consumidor. A los fines de la aplicación de la presente ley actuarán como autoridad de aplicación: a) El Banco Central de la República Argentina, en todas las cuestiones que versen sobre aspectos financieros. b) La Secretaría de Comercio Interior, dependiente del Ministerio de Economía y Producción, en todas aquellas cuestiones que se refieran a aspectos comerciales, pudiendo dictar las respectivas normas reglamentarias y ejercer las atribuciones de control, vigilancia y juzgamiento sobre su cumplimiento.

Es preciso mencionar, que el sector cuenta con amplias regulaciones que garantizan el desenvolvimiento de un mercado eficiente y confiable. Las regulaciones de la autoridad monetaria, de organismos recaudadores, de la comisión nacional de valores, entre otras, demuestra la magnitud.

#### *Análisis de Micro entorno*

#### *Modelo de fuerzas competitivas*

Se realizó el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter arribando a los siguientes resultados:

#### *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo. En general, las empresas que forman parte de sector elijen a sus proveedores teniendo especial esmero en seleccionar aquellos que compartan cultura y visión con las empresas contratantes. Los proveedores se dividen en dos grandes grupos. Los primeros que proveen insumos, quienes pueden negociar precio y condiciones de transacción en razón del volumen comercializado. Los segundos son aquellos que proveen servicios tecnológicos, quienes logran negociar a partir de la posibilidad de solucionar los problemas que cada entidad le plantea, como la ciber seguridad, entre otros.

#### *Poder de negociación de los clientes*

El poder de negociación de los clientes es relativamente bajo, ya que se suelen celebrar contratos con cláusulas preestablecidas y que sustancialmente no se pueden alterar. Las entidades que forman parte del sector suelen orientarse a la búsqueda de lo que necesita el cliente y brindar soluciones al alcance de sus manos, haciendo uso del desarrollo tecnológico.

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

El sector financiero, en Argentina, se caracteriza por una fuerte concentración del poder de mercado unos pocos grupos económicos. Las barreras de entrada son altas y rigurosas, contemplando el cumplimiento estricto de la normativa de la autoridad monetaria, el banco central de la republica argentina. Esta situación provoca que la amenaza del ingreso de nuevos competidores sea baja. Cada uno de los bancos, que conforman el sistema financiero argentino, resulta ser emisor de su propia tarjeta de crédito y débito, promoviendo la diferenciación en la prestación de los servicios financieros.

#### *Rivalidad entre los competidores*

Si bien es un sector, el financiero, sumamente organizado, formal y regulado, la competencia entre los actores es crucial para promover la eficiencia del mismo. La rivalidad es alta con respecto a los productos que cada uno de ellos ofrece a sus clientes. La diferenciación es una característica peculiar de cada uno de los integrantes del sector, atrayendo nuevos clientes o al menos conservando los conseguidos.

#### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

El resurgimiento de las cuentas corrientes comerciales de los negocios podría ser un producto sustituto a las tarjetas de créditos. Por otro lado, la digitalización de las operaciones ha llevado al desarrollo de bancas digitales capaces de brindar similares servicios a los que brinda una entidad financiera y no financiera físicamente.

### *Análisis Interno*

Tarjeta Naranja tiene la misión de brindar servicios financieros al público en general, orientados al consumo a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados, que marquen diferencia por su calidad y calidez.

La visión de la empresa es ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general.

En cuanto a los valores organizacionales, se pueden mencionar:

1. Alegría del trabajo: el objetivo es que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.
2. Puertas abiertas: saber escuchar y construir con el cliente algo nuevo.
3. Mejora continua: ganas de aprender y probar caminos distintos.
4. Pirámide invertida: toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes.

### *Cadena de Valor*

#### *Actividades tipo primarias*

##### *Logística*

La empresa ha implementado una política de tercerización de la logística de los soportes, tales como reparto de resúmenes de cuentas, distribución de tarjetas plásticas, *posnet* etc.

##### *Operaciones*

Tarjeta Naranja opera en todas las provincias argentinas, con más de doscientas sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. La evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles, para ello la tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades.

### *Marketing y Ventas*

El área de marketing se establece en la organización en el año 2002, como recurso para hacer frente a la batalla por conservar y aumentar la cartera de clientes en un mercado que presenta un crecimiento competitivo intenso.

Existen especialistas que desarrollan todo lo referente a la imagen y decoración de los locales, desde lo que respecta al local propiamente dicho, como es el caso de colores, cuadros, carteles, calcomanías, etcétera, hasta el uniforme que utilizan los empleados en contacto con los clientes. Las promociones que implementa Tarjeta Naranja también nacen en el área de Marketing. Pueden ser promociones a nivel nacional o estar destinadas a una localidad específica, pero en ambos casos respetan los mismos elementos

### *Servicios*

Toda la organización está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación. Le pone mucha atención a las opiniones de los clientes y promueve la satisfacción de los mismos. Los servicios financieros brindados son de alta calidad contando con las certificaciones ISO.

### *Actividades tipo de apoyo*

#### *Infraestructura de la empresa*

En el año 2019 se inauguraron las primeras ocho Sucursales del Futuro, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. En lugar del tradicional espacio de espera con sillas, estas sucursales cuentan con lugares cómodos para trabajar con *tablets*, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia de los colaboradores.

#### *Gestión de recursos humanos*

La organización promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y

abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento.

Es importante mencionar que se organizan las propias *meet ups*, en alianza con comunidades IT, para establecer espacios de aprendizaje colaborativo. Los colaboradores son protagonistas y diseñan las presentaciones utilizando tecnologías, herramientas, metodologías y nuevos aprendizajes logrados.

#### *Desarrollo tecnológico*

La evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital. Se ha diseñado un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Se trata de una migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales

En septiembre de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación (disponible para *Android* y *iPhone*) con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte, entre otras operaciones. El área de Seguridad de la Información en Naranja se encuentra alineada a las Normativas ISO/ IEC 27001.

#### *Aprovisionamiento*

Tarjeta Naranja trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y, principalmente, su ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

Para ser proveedores, deben cumplir con una serie de requisitos impositivos (IVA, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e Impuestos Municipales), datos de facturación y bancarios. Presentan un formulario, anexando la documentación correspondiente. En el caso de altas de proveedores críticos, asimismo, deben garantizar el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto de derechos humanos y recursos técnicos.



Se concluye que la actividad primaria que agrega mayor valor relativo es la de operaciones por llegar a todos partes de país en forma presencial y *online*. La actividad de apoyo que agrega mayor valor relativo es desarrollo tecnológico, promoviendo el alcance de los servicios financieros y no financieros en cada rincón del territorio argentino, por medio de la digitalización de los mismos.

### *Análisis DAFO*

Para realizar el diagnóstico organizacional se optó por utilizar la matriz FODA.

<p><i>Fortalezas</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trayectoria de la empresa en el mercado nacional garantizando servicios de alta calidad.</li> <li>2. El desarrollo tecnológico de los servicios financieros que ofrece: mejorando las experiencias de los clientes en cuanto al uso de los servicios financieros y no financieros.</li> <li>3. Infraestructura de vanguardia tecnológica y física: permiten llegar a un número de clientes mayor en tiempo real.</li> <li>4. Excelente clima de trabajo en la empresa: es el producto de una gestión de los recursos humanos eficiente.</li> <li>5. Alianza estratégica con los proveedores que se seleccionan en razón de compartir valores éticos.</li> <li>6. Alto nivel de satisfacción de los clientes.</li> <li>7. Certificaciones de calidad en sus servicios financieros y no financieros.</li> <li>8. Compromiso con el cuidado del medio ambiente: realiza prácticas de responsabilidad social empresarial para preservar el entorno que rodea a la empresa.</li> <li>9. Cultura orientada a las personas, garantizando que el ser humano sea la clave del éxito del negocio.</li> </ol>
<p><i>Oportunidades</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo tecnológico de la omnicanalidad en todo el mundo: favorece la conectividad y el alcance de los servicios financieros en tiempo real.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Crecimiento de la demanda de servicios financieros y no financieros para realizar compras virtuales.</li> <li>3. Incremento de compras por internet en un contexto de pandemia para evitar la aglomeraciones.</li> <li>4. La ley de teletrabajo favorece a la continuidad del desarrollo de los servicios financieros y no financieros que ofrece la empresa.</li> <li>5. Desarrollo y crecimiento del mercado de capitales como mecanismo de encontrar nuevas fuentes de financiamiento para la consecución de proyectos de inversión.</li> </ol>
<i>Debilidades</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos costos para llevar a cabo prácticas de RSE.</li> <li>2. Precios poco competitivos.</li> <li>3. Planificación estratégica que no tiene en cuenta la orientación actual de la responsabilidad social empresaria.</li> <li>4. Ausencia de planificaciones financieras y tributarias que permitan ahorros costos en el marco de eficientizar los mismos para ser más competitivos al respecto con los precios ofrecidos.</li> <li>5. Plan de marketing atrasado que dificulta mejorar los procesos de ventas en la empresa.</li> <li>6. No cuenta con herramientas de planificación estratégica que permitan evaluar el desempeño interno de la empresa como un tablero de gestión integral.</li> </ol>
<i>Amenazas</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crítica situación económica de la Argentina con recesión, caída del consumo de bienes y servicios, deterioro del poder adquisitivo de los individuos, etc.</li> <li>2. Presión tributaria a nivel nacional y provincial que ejercen los estados sobre las empresas, afectando los niveles de inversión física.</li> </ol>

	<p>3. La continuidad de la pandemia del covid-19 que no da tregua a la recuperación económica.</p> <p>4. Falta de credibilidad del gobierno nacional en cuanto a las políticas empleadas para afrontar una crisis socio-económica como la que transita Argentina en la actualidad.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ilustración 1. Análisis FODA

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar, el desarrollo tecnológico de vanguardia y el compromiso de la empresa con el cuidado de medio ambiente resultan ser fortalezas que se caracterizan como orientaciones estratégicas. Otra de las fortalezas destacables tiene que ver con la trayectoria de la empresa y su historia en el mercado, garantizando una amplia experiencia en servicios financieros y no financieros.

En cuanto a las oportunidades, se puede mencionar el avance tecnológico que ha impulsado el internet en el sector financiero, propulsando la digitalización de diversos servicios y acercándose remotamente con las necesidades de los clientes quienes aumentan la demanda de los servicios financieros y no financieros en un contexto de pandemia como el actual.

En cuanto a las debilidades, se puede resaltar los altos costos que imparte el accionar de la empresa en cuanto a la consecución de los objetivos de responsabilidad social empresarial, los cuales se suelen trasladar a los precios, perdiendo competitividad con respecto a una competencia creciente en el mercado. La planificación estratégica debiese contemplar una estrategia de liderazgo en costos, evitando un deterioro de dicha competitividad en el marco de controles periódicos para evaluar el desempeño interno de la compañía. Dichas orientaciones le permitirán aprovechar las oportunidades que deriven de una empresa altamente tecnológica y por sobre todas las cosas comprometida con la responsabilidad social empresa abordando problemáticas que afectan a todos por igual. La planificación estratégica debe contemplar arduamente estas orientaciones estratégicas para dar soluciones factibles a una organización que se encuentra en continuo crecimiento y con una cultura orientada a las personas.

Finalmente, en cuanto a las amenazas, se destaca la dificultad que imparte el contexto macroeconómico del país para crecer a nivel organizacional. Adicionalmente, las cuantiosas regulaciones e intervenciones que el estado predica en el sistema financiero desincentiva la inversión privada, privilegiando que el sector público financiero y no financiero tenga un poder de mercado cada vez más concentrado.

### *Análisis específico*

Para el análisis específico se optó por la matriz de crecimiento-participación, conocida como matriz BCG, teniendo en cuenta la diversidad de productos que ofrece la empresa Tarjeta Naranja, se arribó al siguiente análisis:

<p style="text-align: center;"><u>Estrella</u></p> <p>En este cuadrante se haya la tienda <i>online</i>, donde el cliente puede comprar bienes de consumo en cómodas cuotas sin moverse de su hogar. Los descuentos resultan ser atractivos para las ventas cerradas por este medio y los clientes suelen aprovecharlos, reportando ganancias significativas para el negocio. Dado los efectos de la pandemia y la necesidad del aislamiento obligatorio y preventivo impuesto por el actual gobierno, el uso de la tienda online es una verdadera estrella que genera amplia aceptación por los clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Interrogante</u></p> <p>En este cuadrante se ubican los préstamos que la empresa Tarjeta Naranja ofrece. A pesar de las elevadas tasas de financiación y el costo financiero total sumamente costoso, los clientes suelen usar esos productos como última instancia para refinanciar una deuda o bien paliar los efectos económicos que ha dejado la pandemia con el cierre y paralización de la actividad económica en muchos sectores de la economía.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Vaca Lechera</u></p> <p>En este cuadrante se ubican, especialmente, las tarjetas plásticas de créditos que ofrece la empresa Tarjeta Naranja. Las mismas</p>	<p style="text-align: center;"><u>Perro</u></p> <p>En este cuadrante se ubican los seguros y asistencias que ofrece Tarjeta Naranja, tanto al hogar como accidentes personales, bienes</p>

<p>generan un flujo continuo de ingresos para la empresa en un contexto donde los usuarios hacen cotidiano el uso de las mismas, a pesar de los altos costos financieros que tienen.</p> <p>Es un producto “vaca lechera” dado que los principales ingresos de la compañía provienen de la comercialización de este tipo de producto, generando flujos de fondos suficientes para poder llevar a cabo proyecto en el mediano y largo plazo.</p>	<p>de uso, etc. La empresa no es una compañía financiera, aun así los ofrece para complementar los diversos servicios financieros y no financieros que consolidan su cartera de productos. Representan ventas poco significativas en relación a los productos estrellas o vacas lecheras y hay probabilidades de generar pérdidas dado que los riesgos de que suceda un robo, incendio, accidente es probable.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ilustración 2. Matriz BCG

*Fuente: elaboración propia.*

#### *Estructura, Cultura y Estrategia*

La estructura organizacional es jerárquica donde la cabeza de la compañía es el presidente Alejandro Asrin. La organización está dividida en direcciones, tales como la comercial, de operaciones, de sistemas, etc. Se observa una excesiva concentración de la autoridad y el poder en el presidente de la compañía.

La cultura organizacional se caracteriza por estar orientada a las personas, ya que aboga por el desarrollo, formación empresarial, satisfacción y motivación de sus equipos de trabajo, creando un excelente clima laboral para el desarrollo de las habilidades de cada integrante de la empresa.

La empresa objeto de estudio tiene una estrategia de crecimiento continuo basada en el primer el primer cuadrante de la matriz de Ansoff, penetración de mercado, siendo que esta se apoya en orientaciones estratégicas tecnológicas, contemplando las acciones económicas sobre la sociedad y el ambiente para poder lograr nuevas alianzas con otras empresas que compartan esa visión. De esta forma, la productividad se optimizará junto con el incremento de los ingresos y consigo la rentabilidad de la empresa.

## Marco Teórico

Teniendo en cuenta que el objetivo del presente trabajo es el diseño de la planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja, considerando la responsabilidad social empresaria como un motor para diferenciarse, se abordaron los siguientes temas: planificación estratégica, estrategia y responsabilidad social empresaria.

### *Planificación estratégica*

En preciso mencionar que la planificación estratégica de acuerdo a (Loor, Soledispa, & Tuárez, 2020) es aquel proceso que aborda el hecho abandonar o ratificar un diferente campo de negocio, al mismo tiempo que ayuda a determinar los recursos disponibles, las diferentes posibilidades de desarrollo o de diversificación, identificación del mercado además de trazar los objetivos a cumplir. Por lo tanto, la planificación, teniendo en cuenta la postura de (Bravo, Zurita & Segovia, 2017) es aquella herramienta que sirve para anticiparse al futuro estando en el presente, ayudando a direccionar, así como el de trazar metas y objetivos que ayuden a ser competitivos y se cumpla un fin, así como el de saber con los recursos con los que se cuenta y el cómo usarlos para darle cumplimiento a los objetivos. Los autores (Chugá Pinta & Chamorro Vizcaino, 2020) dan una concepción más amplia del tema abordado en esta sección, sosteniendo que la planeación estratégica es un conjunto de procesos llevados a cabo dentro de una organización y en su entorno o mercado al que pertenece, esta parte de los objetivos fijados estos pueden ser a corto plazo, mediano o largo, para después seguir una serie de eventos u estrategias para darle cumplimiento a los objetivos previamente establecidos siguiendo directrices que permiten darle la razón de ser de la empresa. Asimismo, el autor (Rodríguez, 2015) agrega que actualmente las organizaciones se han visto inmersas en una constante adaptabilidad de mercado ante los cambios que se han presentado viéndose en la necesidad de dar importancia al proceso administrativo de las empresas, pudiendo tomar decisiones adecuadas que no incurran en riesgos a la empresa, debiendo establecer con antelación los respectivos objetivos que se quiere alcanzar y los procedimientos para conseguirlos.

Teniendo en cuenta la revisión literaria antes expuesta, se adhiere a la concepción expuesta por los autores Bravo, Zurita & Segovia (2017) quienes resaltan que la planificación estratégica es aquel instrumento que permite anticiparse al futuro estando en el presente.

### *Estrategia*

La estrategia consiste el planteamiento de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la ayuda de los cursos de acción y la retribución de los recursos precisos para su cumplimiento (Figueroa Núñez, 2017). Por ello, autores tales como (Peñañiel-Loor, Pibaque Pionce & Álvarez Indacochea, 2020) sostienen que las alternativas son estrategias basadas en la experiencia y capacidades que cuenta la empresa o el administrador, que le dan ventaja competitiva para diferenciarse en el mercado, con el pasar del tiempo el mercado no solo exige a las grandes compañías ser más competitivas, sino también a las pequeñas y medianas empresas que formulen nuevas estrategias tanto de marketing, administrativas y operativas, con el único fin enfocado al crecimiento de la empresa. Al respecto, al momento de idear una estrategia, se debe inspeccionar la habilidad de mercados, el modelo operativo y la distribución organizacional. Estos tres compendios primordiales pertenecen a la pirámide de valor por lo cual se puede distribuir a los diligentes hacia una perspectiva estratégica que haya amparado la empresa. (Bravo, et.al, 2017)

Teniendo en cuenta la revisión de esos autores, se puede decir que la estrategia es un procedimiento preparado para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario, dotando a la empresa de mayor previsibilidad, para lo cual se adhiere a la postura de Figueroa Núñez (2017).

### *Responsabilidad social empresaria*

En primer lugar, es importante mencionar que, las organizaciones han comenzado a evolucionar la forma en que exponen y/o muestran la información que producen agregando nuevas dimensiones en la gestión. Pasan de una información puramente interna, a una que tiene más en cuenta el impacto externo de las tareas y gestiones de la organización. En este

punto, es donde comienza a cobrar sentido el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), y en el caso particular de la presente investigación, los reportes orientados hacia los usuarios externos con vista en la sustentabilidad empresarial (Gutiérrez, 2016). Racionalmente el autor (Chitarroni, 2015) afirma que es importante resaltar que la regulación formal, así como los lineamientos en lo que a RSE respecta, configuran un esquema para que las empresas lo adopten de acuerdo con sus necesidades o estrategias. Sin embargo, el volumen de las normas y las certificaciones podrán conducir a banalizar los instrumentos y, posiblemente, a optar por los menos exigentes; este es un aspecto importante al momento de analizar el porqué de la displicencia empresarial al momento de cumplir con una conducta socialmente responsable, porque permite mirar hacia las razones particulares de cada entorno y dinámica empresarial.

La RSE ante las exigencias del mercado teniendo en cuenta al autor (Hernández & Bonomie, 2015) se convierte en una estrategia relacionada con la competitividad enmascarada en una solidaridad con el entorno. Involucra un pensamiento estratégico, vinculado a las oportunidades de ganar u obtener beneficios más elevados, ya sea vía mejoras en la reputación, fortalecimiento de las marcas, o a través de la innovación en productos, servicios y procesos.

Integrando todos los conceptos abordados en esta sección del este reporte de caso, se optó por la postura de Figueroa Núñez (2017). De esta forma se puede decir que la planificación estratégica es un herramienta que permite anticiparse al futuro para mejorar el procesos decisional en un contexto sumamente dinámico y competitivo como el que debe afrontar la empresa Tarjeta Naranja; pero lo cual, un estrategia de liderazgo en costos bajo la mirada de prácticas de responsabilidad social empresaria resulta vilmente considerada como un motor de competitividad y reconocimiento empresarial en post de mejorar la rentabilidad.



## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

El problema que posee la organización objeto de estudio es que los costos para llevar a cabo las prácticas de responsabilidad social empresaria crecen más que proporcional al incremento de los precios de sus productos. Aquel incremento se suele trasladar a los precios de los servicios financieros y no financieros que utilizan los clientes. Ello produce que dichos precios pierdan competitividad con respecto a la competencia, ya que la empresa se ve obligada a subir más que proporcionalmente dichos precios en relación a los costos de implementar las prácticas de la responsabilidad social empresarial. Una estrategia de liderazgo en costos garantizaría que la empresa no tenga que estar trasladando los mismos a los precios y por ende resignando rentabilidad.

### *Justificación del problema*

Se justifica resolver el problema, dado que la empresa Tarjeta Naranja ha estado comprometida, desde sus inicios con el desarrollo de la comunidad, el cuidado del medio ambiente y el impacto que sus acciones económicas pudiesen generar en el futuro. La planificación estratégica puede decidir el éxito o fracaso del negocio al implementar una orientación tal como la RSE. De hecho, es claro que la empresa lo hace para generar mayor competitividad en un mercado sumamente dinámico y con fuertes oportunidades a incrementar las ganancias. Para ello, es crucial liderar en los costos que resulten de dicha implementación para no tener que estar aumentando los precios más que proporcionalmente a ellos, lo que conllevaría a una erosión de la rentabilidad del negocio.

### *Conclusión diagnóstica*

Dado que la principal debilidad de la empresa Tarjeta Naranja es que sus costos crecen a una tasa proporcionalmente mayor a los precios de venta de los servicios financieros y no financieros y bajo un contexto económico adverso en el país, se concluye que la propuesta profesional que se realiza en dicho trabajo promoverá la mejora de la competitividad en un mundo donde la responsabilidad social empresarial es sumamente

valorada por diversos grupos de interés como proveedores, clientes, otras empresas, estado, etc. En el corto plazo, la planificación estratégica permitirá sentar las bases para que la visión empresarial de RSE, enmarcado en una estrategia de liderazgo en costos de su implementación, pueda ser contemplada como un objetivo en sí mismo, y en el mediano y largo plazo permitirá mejorar la rentabilidad empresarial.

Este caso es destacable ya que permite visualizar a una empresa en un futuro mediano, donde la causa común es que la responsabilidad social empresarial contribuya en un crecimiento y desarrollo continuo hacia la excelencia organizacional, bajo la mirada de ser líder en costos de su implementación.

Es por ello, que se considera que la planificación estratégica es la práctica de mirar más allá del futuro inmediato de la empresa para alcanzar un conjunto particular de objetivos. El resultado que se espera obtener, con esta planificación estratégica radica en que:

- La empresa pueda desarrollar una conciencia de su situación actual, oportunidades potenciales y desafíos futuros.
- Una mejor comprensión de los recursos necesarios para aprovechar o superar dichas oportunidades y desafíos.
- Evitar el mal manejo del tiempo bien sea en el día a día como en la gestión de crisis, frente a posibles cambios inesperados.
- Mayor compromiso, por parte de los integrantes de la organización, para la consecución de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.
- Mejora de la competitividad y de la *rentabilidad* empresarial, a través de consolidar lazos con grupos de interés que valoren y tengan en cuenta las acciones de RSE al momento de hacer negocios, liderando en costos de implementación.

## Propuesta

Como primera medida se procede a realizar una actualización de la misión y los valores de Tarjeta Naranja para que sean congruentes entre sí. Al mismo tiempo se perfeccionará la visión y las políticas de la organización para poder contar con una guía de acción clara y objetiva. Luego se plantearán los objetivos corporativos y específicos con su respectiva estrategia para poder llevarlos a cabo en la empresa. Finalmente se detallará la implementación propiamente dicha.

### *Misión propuesta*

Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio financiero y no financiero de alta calidad, dando respuestas oportunas frente a las demandas que los mismos soliciten y adaptándose a las exigencias que la responsabilidad social empresaria demande.

### *Visión propuesta*

Ser una empresa líder como prestadora de servicios financieros y no financieros, abierta a nuevas oportunidades de negocios con amplios espectros de crecimiento, manteniendo una estrecha relación con todos sus clientes y con una clara responsabilidad social empresaria.

### *Valores propuestos*

- ✓ Honestidad con el cliente
- ✓ Respeto por el cliente.
- ✓ Esfuerzo y dedicación profesional para resolver problemas adversos.
- ✓ Innovación y evolución en los procesos.
- ✓ Sentido de equipo para adaptarse a los cambios.
- ✓ Responsabilidad social empresarial.

### *Políticas propuestas*

- ✓ Maximizar la rentabilidad por medio de la reducción de los costos resultantes de la implementación de prácticas de responsabilidad social empresaria.
- ✓ Orientar a la organización bajo una política de responsabilidad social empresaria, fortaleciendo el cuidado del ambiente y la sociedad.
- ✓ Tender hacia una relación de suma confianza con los proveedores, generando fuertes incentivos para la perdurabilidad de sus lazos.
- ✓ Promover un ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo humano.

### *Objetivo general*

Aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja, ubicada en la Provincia de Córdoba, en un 8% anual, en el marco de la implementación de prácticas de responsabilidad social empresaria para el año 2023.

### *Estrategia*

La estrategia que se plantea para Tarjeta Naranja es la de liderar los costos que resulten de la implementación de diversas prácticas de RSE, de manera de optimizar las estructuras de precios. Esto le permite acceder a múltiples mercados no solo a nivel nacional, sino también a internacionales que suelen aceptar empresas amigables con el cuidado del medio ambiente y la protección de la sociedad.

Fundamentación: se optan por esta estrategia dado que, la empresa planifica implementar una serie de prácticas de RSE tendientes a diferenciarse de su competencia, disminuyendo los costos de dicha implementación y mejorando la rentabilidad, al mismo tiempo, de lograr satisfacer las necesidades de sus clientes en forma eficiente.

### *Objetivos específicos*

1. Objetivo: Incrementar el nivel de ventas de la empresa Tarjeta Naranja en un 5% anual bajo una demanda creciente durante todos los meses del año.

Estrategia: al final de cada ejercicio económico se hará una reunión informativa para indicar los resultados del año. Se espera que al crecer la demanda de servicios financieros y

no financieros durante todos los meses del año, aumente el nivel de ventas totales. Para abastecer dicho aumento se requiere de capacidad de procesamiento de las gestiones por medio de las políticas de digitalización de muchos de aquellos servicios financieros y no financieros. Dichas políticas debiesen enmarcarse bajo una mirada de responsabilidad social empresaria en congruencia con la visión empresarial.

Fundamentación: se enfoca en el liderazgo en costos para ofrecer precios diferenciados con respecto a la competencia. Precios atractivos y valorados por los clientes actuales y potenciales. Al aumentar el volumen de transacciones, posibilitado por la capacidad operativa de los diversos procesos de digitalización implementados, ayudara al cumplimiento del objetivo corporativo y el aumento del nivel de ventas en un diez por ciento interanual.

2. Objetivo: Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa Tarjeta Naranja en un 10% anual. Esto se logrará a través de la diferenciación en la experiencia digitalizada de los productos y en precios por debajo de la competencia.

Estrategia: se enfoca en la diferenciación tan valora por los clientes que buscan la relación precio/calidad más favorable para sentirse satisfechos. Además el liderazgo en costos de la implementación de prácticas de RSE favorece a la optimización de las estructura de precios cuyos componentes suelen crecer más que proporcional.

Fundamentación: enfocarse en la diferenciación es crucial para que el cliente se sienta valorado por la empresa. De esta forma, se esperaría que se formen lazos estrechos con clientes que valoren una digitalización de los servicios bajo la mirada de la RSE.

3. Objetivo: Aumentar el nivel de satisfacción de los servicios de atención al cliente, que la empresa brinda por medio de canales digitalizados, en una 5% anual.

Estrategia: la capacitación del personal es crucial para dar respuestas oportunas a los clientes actuales y a los potenciales.

Fundamentación: Se considera de suma utilidad la capacitación continua de todos los integrantes de la empresa, es especial el área de ventas y atención al cliente para solucionar los problemas cotidianos de los mismos.

### *Alcance y Limitaciones*

#### *Alcance*

Se aborda un tema en materia de planificación estratégica para Tarjeta Naranja. El reporte se realizó abarcando el primer semestre del año 2021, para lograr implementar dicha planificación en julio del mismo año.

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la Provincia de Córdoba, Argentina.

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo mixto y descriptiva.

#### *Limitaciones*

Durante la realización del reporte de caso no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la realización del mismo. La ejecución de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y corriente desarrollo.

#### *Planes de acción.*

##### *Plan 1: ventas digitalizadas*

Se propone que la venta sea generada a través de los canales digitalizados en proceso de actualización por parte de la empresa, enmarcándose bajo la mirada de una empresa socialmente responsable y amigable con el medio ambiente. Al mismo tiempo, los canales digitalizados pueden ser utilizados para comunicar la RSE, permitiendo a las empresas publicitar más información de manera menos costosa y más rápida.

Para ello, se propone que las ventas digitales represente la capacidad de Tarjeta Naranja para construir relaciones con usuarios y consumidores aprovechando los canales digitales, las redes sociales, los medios *online* y las estrategias en internet.

Para digitalizar totalmente el proceso de ventas se propone fortalecer la plataforma *e-commerce* que viene implementando la empresa desde el año 2019, diseñando los mecanismos adecuados para que la experiencia de los clientes sea única y radicalmente diferenciadora con respecto a la que brinda la competencia. Se propone contratar a un

especialista en diseño de herramientas de programación para el diseño de una serie de herramientas digitales que pongan en contacto remoto al cliente y a la empresa sin perder el trato físico. Se considera que atención de un cliente en forma remota requiere del empleo de la video llamada en tiempo real de un asesor virtual para logre percibir las necesidades del mismo a través de una pantalla de cualquier dispositivo móvil diseñado como soporte de dicha atención al cliente.

### *Plan 2: comunicación digital*

Al comunicarse de manera proactiva con las partes interesadas e involucrarlas en la planificación estratégica y las prácticas de RSE, Tarjeta Naranja puede establecer conexiones a largo plazo y gestionar y responder eficazmente a la creciente influencia de las diversas partes interesadas como los clientes. Los consumidores creen que utilizar canales digitales en comunicar responsabilidad corporativa influye en su comportamiento de compra de manera positiva. Además, la gente sobre todo los *millennials* quiere trabajar para empresas socialmente responsables que comunican sus iniciativas de RSE en las redes sociales por ejemplo, potenciando el nivel de ventas a un ritmo más acelerado que el tradicional. Por todo ello, se propone el desarrollo de un plan de comunicación digital de las acciones de responsabilidad social empresaria que la empresa realiza en tiempo real.

De esta forma, Tarjeta Naranja tendrá la oportunidad para comunicar sus historias de RSE, diferenciar su marca y construir credibilidad. La comunicación digital de RSE tiene que ser simple y creíble. Existen varias herramientas digitales que la empresa puede utilizar para satisfacer las necesidades de las partes interesadas. El desarrollo de un sitio web de RSE a un clic de su página principal permitirá mejorar la comunicación con sus clientes, en dicha página web se propone proporcionar información sobre cuánto dinero o tiempo la empresa gasta e invierte en proyectos, los resultados obtenidos, las aspiraciones hacia el futuro, entre otras. Por todo ello, se propone contratar a un diseñador web que logra plasmar las acciones de RSE de Tarjeta Naranja en sitio actualmente activo.

### *Plan 3: capacitación*

Los empleados deben tener claro que digitalizar las ventas es un refuerzo a su actividad y no una amenaza a su puesto de trabajo. Para ello, se propone capacitaciones mensuales para dotarlos de herramientas utilizables en la solución de problemas de clientes a nivel de procesos y a nivel de utilización de las herramientas digitales.

Se proponen dos tipos de capacitaciones:

1. *Capacitación del equipo de ventas en canales digitales:* en los procesos de transformación digital uno de los aspectos más importantes para lograr el éxito, es lograr un cambio de mentalidad de las personas que hacen parte de la empresa. Por ello, se propone contratar a un especialista para la capacitación de la fuerza de venta. Se aspira a la periodicidad de los mismos dados que la tecnología es altamente dinámica y se apunta a que los empleados estén fuertemente preparados para dar soluciones oportunas a los clientes *actuales* y potenciales de la empresa.
2. *Entrenamiento para adquirir competencias digitales:* las habilidades de negociación, orientación al cliente, orientación al resultado, capacidad de comunicación, buena escucha, y empatía son necesarios pero no suficientes para hacer un vendedor exitoso. Es por ello, que se propone adecuar una capacitación exclusivamente orientada a: el conocimiento digital, comunicación digital, trabajo en red, uso de internet y las redes sociales para aprendizaje continuo, etc.

### *Recursos, tiempos y presupuestos necesarios*

Para la realización del presupuesto, se decidió consultar a IDEAR consultora, brindando asesoramiento integral orientado a grandes empresas, para la puesta en marcha, la toma de decisiones y el desarrollo de la gestión. El contacto de dicha consultora es: [info@idearconsultora.com.ar](mailto:info@idearconsultora.com.ar).



Actividad	Recursos Necesarios			Tiempo en días	Presupuesto
	Físicos	Humanos	Económicos		
Desarrollo de herramientas digitales para la venta	Se realizará en forma virtual	Programador	Desarrollo e implementación del sistema: \$550.000	25 días	\$ 550.000,00
Mejora de la página web existente	Se realizará en forma virtual	Desarrollador web	Desarrollo e implementación del sistema: \$350.000	20 días	\$ 350.000,00
Capacitación del equipo de ventas	Se realizará en forma virtual	Especialista en RRHH	Especialista en RRHH : \$70.000 por cada capacitación de 10 vendedores durante 20 días	20 días	\$ 560.000,00
Entrenamiento sobre competencias digitales	Se realizará en forma virtual	Especialista en redes sociales	Especialista en redes : \$60.000 por cada capacitación de 10 vendedores durante 20 días	20 días	\$ 480.000,00
Total					\$ 1.940.000,00

### Ilustración 3. Recursos, tiempos y presupuesto

*Elaboración propia en base a consulta realizada a Consultora.*

#### *Diagrama de Gantt*

A continuación se presenta el diagrama de Gantt, con un plazo total de 88 días y un costo de \$1.940.000.

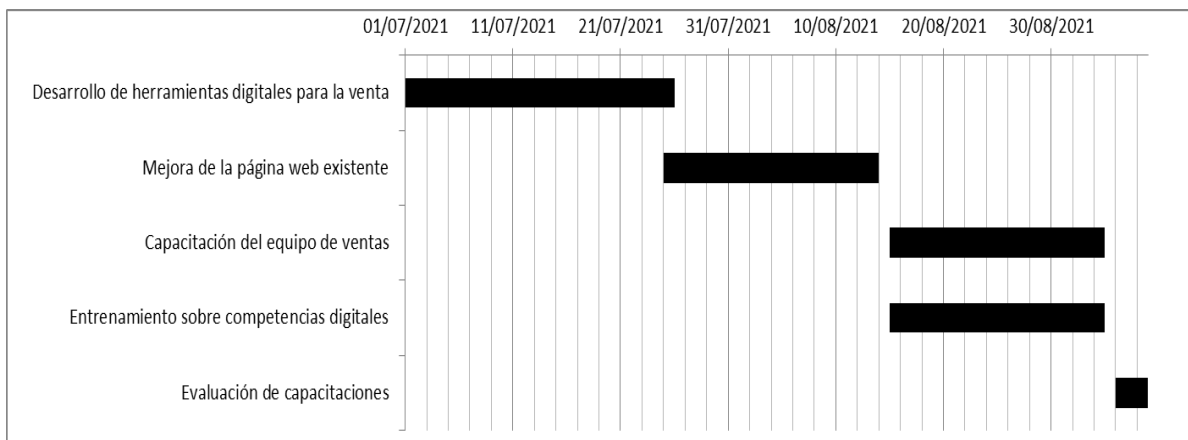


Ilustración 4. Diagrama de Gantt

*Elaboración Propia.*

#### *Evaluación del proyecto*

Para evaluar el proyecto se confeccionó un flujo de fondos considerando tres años, 2021-2022 y 2023. Luego se calcularon los valores de la VAN-TIR y ROI que se exponen a continuación:

VAN	\$ 28.970.446,25
TIR	89%
ROI	85%

Ilustración 5. Evaluación de la propuesta

*Elaboración Propia en base a Ilustración 7.*

Como se puede observar, la VAN es  $> 0$ , la TIR es  $>$  a la tasa de descuento utilizada para actualizar los flujos de fondos, la tasa de las letras Leliq y el ROI es 85%.

A continuación, se expone el flujo de fondos confeccionado en base a supuestos que se encuentran plasmados en el Anexo I del presente trabajo.

Empresa: Tarjeta Naranja			
Concepto (en miles de pesos)	2021	2022	2023
<b>Ingresos</b>			
Por prestación de servicios	\$ 59.247.687,29	\$ 82.354.285,34	\$ 107.225.279,51
Plan de acción 1	\$ 592.476,87	\$ 823.542,85	\$ 1.072.252,80
Plan de acción 2	\$ 1.481.192,18	\$ 2.058.857,13	\$ 2.680.631,99
Plan de acción 3	\$ 888.715,31	\$ 1.235.314,28	\$ 1.608.379,19
Total de ingresos	\$ 62.210.071,66	\$ 86.471.999,60	\$ 112.586.543,48
<b>Egresos</b>			
Costo de ventas	\$ 16.767.108,43	\$ 23.306.280,71	\$ 30.344.777,49
Gastos de Comercialización	\$ 701.759,30	\$ 975.445,43	\$ 1.270.029,95
Gastos Administrativos	\$ 11.781.820,60	\$ 16.376.730,63	\$ 21.322.503,29
Gastos operativos	\$ 5.669.062,35	\$ 7.879.996,67	\$ 10.259.755,66
Subtotal	\$ 34.919.750,68	\$ 48.538.453,44	\$ 63.197.066,38
Plan de acción 1	\$ 900.000,00	\$ 1.035.000,00	\$ 1.190.250,00
Plan de acción 2	\$ 560.000,00	\$ 644.000,00	\$ 740.600,00
Plan de acción 3	\$ 480.000,00	\$ 552.000,00	\$ 634.800,00
Total de egresos	\$ 36.859.750,68	\$ 50.769.453,44	\$ 65.762.716,38
Utilidad Bruta	\$ 25.350.320,98	\$ 35.702.546,16	\$ 46.823.827,10
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 8.872.612,34	-\$ 12.495.891,16	-\$ 16.388.339,49
Utilidad Neta con planes de acción	\$ 16.477.708,64	\$ 23.206.655,01	\$ 30.435.487,62

#### Ilustración 6. Flujo de fondos

*Elaboración Propia en base a Ilustración 7.*

En la Ilustración 8 en Anexo I se expone el desglose mensual del ejercicio económico 2021.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común. En particular, la empresa Tarjeta Naranja tiene un fuerte compromiso con las acciones de responsabilidad social empresarial cuyos costos de implementación exhiben una tendencia alcista y se suelen trasladar a los servicios financieros y no financieros que brindan a sus clientes actuales y potenciales. Es por ello, que con el presente reporte de caso se buscó diseñar una planificación estratégica para que la empresa objeto de estudio pueda tender hacia el liderazgo de los costos de implementación de sus prácticas de responsabilidad social empresarial en el marco de un compromiso social en aumento producto de una imagen de empresa líder en dicha materia.

Este trabajo ha contribuido a brindar un exhaustivo asesoramiento en cuento a los diversos planes de acción que la empresa Tarjeta Naranja pudiera implementar para poder liderar los costos antes mencionados y consiga mejorar la rentabilidad de la organización en un contexto donde la pandemia actual de covid-19 ha impulsado a pequeñas, medianas y grandes empresas a reformular sus estrategias para poder sobrevivir en un mercado sumamente competitivo. Es por ello, que los planes de acción propuestos están orientados a fortalecer las ventas digitales, la comunicación digital y promover las capacitaciones para que los empleados adquieran herramientas capaces de potenciar los canales de atención virtuales.

Una de las fortalezas más importantes de este trabajo radica en que los planes de acción de propuestos persiguen la estrategia de fortalecer la digitalización de los servicios financieros y no financieros de la organización en un marco donde la RSE es crucial para diferenciarse de la competencia.

Se concluye que los planes propuestos que integran la presente planificación estratégica son viables y aceptables dado que al momento de evaluación la VAN y la TIR resultaron valores sumamente aceptables. A ello se le suma un ROI del 85% anual, lo cual es una medida prometedora para una empresa que busca optimizar todo tipo de inversión. Por otro lado, se concluye que la planificación estratégica propuesta dotará a la empresa de herramientas que le permitirán fortalecer sus relaciones de diversos agentes de intereses como los clientes, conllevando a un incremento de los ingresos y contribuyendo a una optimización de la rentabilidad organizacional.

Finalmente, se recomienda que dicha planificación estrategia sea acompañada con una evaluación del desempeño de las capacitaciones propuestas para poder detectar oportunidades de mejorar y propiciar una retroalimentación fructífera en el tiempo. Por otro lado, se recomienda realizar una revisión continua de los componentes de la planificación propuesta para dotarla de cierto dinamismo, haciendo capaz de adaptarse a nuevos desafíos organizaciones en el futuro mediato e inmediato.

## Referencias

- ABA (2019). *Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina*. Recuperado el 16-04-2021 de <https://aba-argentina.com/se-firmo-el-primer-protocolo-de-finanzas-sostenibles-de-argentina/>
- BCRA (2020). *Informe de Estabilidad Financiera*. Recuperado el 16-04-2021 de [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe\\_de\\_estabilidad\\_financiera.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe_de_estabilidad_financiera.asp)
- Bravo, C. C. C., Zurita, M. P. F., & Segovia, G. W. C. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231. Recuperado el 08-05-2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>
- CEPAL (2020). *Pactos políticos y sociales para la igualdad y el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe en la recuperación pos-COVID-19*. Recuperado el 16-04-2021 de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46102-pactos-politicos-sociales-la-igualdad-desarrollo-sostenible-america-latina>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chitarroni, A. L. M. (2015). Responsabilidad Social Empresaria: ¿Una traslación de los principios cooperativos al ámbito de las empresas comerciales? *Enfoques*, 25(1), 39-64. Recuperado el 08-05-2021 de <http://publicaciones.uap.edu.ar/index.php/revistaenfoques/article/view/113>.
- Chugá Pinta, J. J., & Chamorro Vizcaino, B. D. (2020). *Análisis de la planificación estratégica dentro de las PYMES (pequeñas y medianas empresas)* (Bachelor's thesis). Recuperado el 08-05-2021 de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10433>
- CPCEBA (abril de 2021). *Informe Económico de Coyuntura. Edición Número 419 -Abril 2021*. Recuperado el 16-04-2021 de <http://iec.consejo.org.ar/>
- Figuroa Nuñez, P. A. (2017). *Análisis investigativo y propuesta metodológica para fortalecer el proceso de planificación estratégica y la toma de decisiones en las empresas bajo entornos dinámicos*. Recuperado el 08-05-2021 de <https://repositorio.usm.cl/handle/11673/22707>

Gutiérrez, R. (2016). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 08-05-2021 de <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Hernández, C. A., & Bonomie, M. E. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial: Estrategia de competitividad en el marco de la globalización*. *Revista de Formación Gerencial*, 9(1), 144-168. Recuperado el 08-05-2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297019>

Hernández-Abreo, A. L., Abreo-Pinzón, B. D., & Bohorquez-Chacón, L. F. (2018). *Programa responsabilidad social empresarial: empresa Global Service & Business SAS*. *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, 6(2), 2-12.

INDEC (abril de 2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado el 16-04-2021 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_21CDDCA5F8DD.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf)

Ley 25.065 (1998). *Normas que regulan diversos aspectos vinculados con el sistema de Tarjetas de Crédito, Compra y Débito. Relaciones entre el emisor y titular o usuario y entre el emisor y proveedor. Disposiciones Comunes*. Recuperado el 16-04-2021 de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25065-55556/actualizacion>

Loor, J. F. P., Soledispa, L. Y. M., & Tuárez, L. F. M. (2020). *LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA EN LAS EMPRESAS*. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*. ISSN 2602-8166, 4(4), 105-116. Recuperado el 08-05-2021 de <http://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/237>

MECON (diciembre de 2020). *El Gobierno presentó la nueva Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF 2020-2023)*. Recuperado el 16-04-2021 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-presento-la-nueva-estrategia-nacional-de-inclusion-financiera-enif-2020-2023>

Peñafiel-Loor, J. F., Pibaque-Pionce, M. S., & Álvarez-Indacochea, A. A. (2020). La planeación como herramienta en la administración de las empresas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(5), 104-121. Recuperado el 08-05-2021 de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/283>

Rodríguez, F. D. (2015). *Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio*. *Cuadernos de estrategia*, (174), 189-229. Recuperado el 08-05-2021 de <file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Dialnet-PlanificacionEstrategicaEInteligenciaEconomica-5255541.pdf>

Uribe Macías, M. E. (2018). *La responsabilidad social empresarial y el enfoque estratégico de la organización: evidencia empírica de dos sectores*. Universidad del Tolima. Recuperado el 13-04-2021 de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/3955>



## Anexo I

---

### Premisas generales:

---

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
  2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 40%
  3. Al aumentar los ingresos los gastos de comercialización y administración
  4. Los ingresos y egresos se ajustan por inflación de acuerdo al REM
  5. La tasa de descuento utilizada fue la tasa de Leliq equivalente al 38%
  6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
- 

### Premisas de Planes de Acción

---

1. El costo de mano de obra se estima que aumente un 15% por año  
 OG: Aumentar la rentabilidad un 8% para el año 2023  
 Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 5% para 2023  
 Los ingresos aumentan a una razón del 1% anual en base al ingreso de 2020  
 Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos un 10% para 2023  
 Los ingresos aumentan a una razón del 2,5% anual en base al ingreso de 2020  
 Plan de Acción 3: Aumentar los ingresos un 5% para 2023  
 Los ingresos aumentan a una razón del 1,5% anual en base al ingreso de 2020

---

Inflación	2021	2022	2023
(REM)	50%	39%	30%

---

### Ilustración 7. Premisas

*Elaboración Propia.*

Concepto (en miles de pesos)	2021	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
<b>Ingresos</b>													
Por prestación de servicios	\$ 59.247.687,29	\$ 4.671.608,38	\$ 4.718.324,46	\$ 4.765.507,70	\$ 4.813.162,78	\$ 4.861.294,41	\$ 4.909.907,35	\$ 4.959.006,43	\$ 5.008.596,49	\$ 5.058.682,45	\$ 5.109.269,28	\$ 5.160.361,97	\$ 5.211.965,59
Plan de acción 1	\$ 592.476,87	\$ 46.716,08	\$ 47.183,24	\$ 47.655,08	\$ 48.131,63	\$ 48.612,94	\$ 49.099,07	\$ 49.590,06	\$ 50.085,96	\$ 50.586,82	\$ 51.092,69	\$ 51.603,62	\$ 52.119,66
Plan de acción 2	\$ 1.481.192,18	\$ 116.790,21	\$ 117.958,11	\$ 119.137,69	\$ 120.329,07	\$ 121.532,36	\$ 122.747,68	\$ 123.975,16	\$ 125.214,91	\$ 126.467,06	\$ 127.731,73	\$ 129.009,05	\$ 130.299,14
Plan de acción 3	\$ 888.715,31	\$ 70.074,13	\$ 70.774,87	\$ 71.482,62	\$ 72.197,44	\$ 72.919,42	\$ 73.648,61	\$ 74.385,10	\$ 75.128,95	\$ 75.880,24	\$ 76.639,04	\$ 77.405,43	\$ 78.179,48
Total de ingresos	\$ 62.210.071,66	\$ 4.905.188,79	\$ 4.954.240,68	\$ 5.003.783,09	\$ 5.053.820,92	\$ 5.104.359,13	\$ 5.155.402,72	\$ 5.206.956,75	\$ 5.259.026,31	\$ 5.311.616,58	\$ 5.364.732,74	\$ 5.418.380,07	\$ 5.472.563,87
<b>Egresos</b>													
Costo de ventas	\$ 16.767.108,43	\$ 1.359.249,62	\$ 1.366.045,86	\$ 1.372.876,09	\$ 1.379.740,47	\$ 1.386.639,18	\$ 1.393.572,37	\$ 1.400.540,23	\$ 1.407.542,94	\$ 1.414.580,65	\$ 1.421.653,55	\$ 1.428.761,82	\$ 1.435.905,63
Gastos de Comercialización	\$ 701.759,30	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94	\$ 58.479,94
Gastos Administrativos	\$ 11.781.820,60	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38	\$ 981.818,38
Gastos operativos	\$ 5.669.062,35	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86	\$ 472.421,86
Subtotal	\$ 34.919.750,68	\$ 2.871.969,80	\$ 2.878.766,05	\$ 2.885.596,28	\$ 2.892.460,66	\$ 2.899.359,36	\$ 2.906.292,56	\$ 2.913.260,42	\$ 2.920.263,12	\$ 2.927.300,84	\$ 2.934.373,74	\$ 2.941.482,01	\$ 2.948.625,82
Plan de acción 1	\$ 900.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Plan de acción 2	\$ 560.000,00	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67	\$ 46.666,67
Plan de acción 3	\$ 480.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Total de egresos	\$ 36.859.750,68	\$ 3.033.636,47	\$ 3.040.432,72	\$ 3.047.262,95	\$ 3.054.127,33	\$ 3.061.026,03	\$ 3.067.959,23	\$ 3.074.927,09	\$ 3.081.929,79	\$ 3.088.967,50	\$ 3.096.040,41	\$ 3.103.148,68	\$ 3.110.292,48
Utilidad Bruta	\$ 25.350.320,98	\$ 1.871.552,32	\$ 1.913.807,96	\$ 1.956.520,14	\$ 1.999.693,59	\$ 2.043.333,10	\$ 2.087.443,49	\$ 2.132.029,66	\$ 2.177.096,52	\$ 2.222.649,07	\$ 2.268.692,34	\$ 2.315.231,40	\$ 2.362.271,39
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 8.872.612,34	-\$ 655.043,31	-\$ 669.832,79	-\$ 684.782,05	-\$ 699.892,76	-\$ 715.166,58	-\$ 730.605,22	-\$ 746.210,38	-\$ 761.983,78	-\$ 777.927,18	-\$ 794.042,32	-\$ 810.330,99	-\$ 826.794,99
Utilidad Neta con planes de ac	\$ 16.477.708,64	\$ 1.216.509,01	\$ 1.243.975,18	\$ 1.271.738,09	\$ 1.299.800,83	\$ 1.328.166,51	\$ 1.356.838,27	\$ 1.385.819,28	\$ 1.415.112,74	\$ 1.444.721,90	\$ 1.474.650,02	\$ 1.504.900,41	\$ 1.535.476,40

Las ventas incrementas un 1% mensual

Los costos un 0,5% mensual

Los costos de los planes son constantes mensualmente

## Ilustración 8. Desglose mensual del año 2021

*Elaboración Propia.*

