

“Planificación Estratégica para conquistar mercados internacionales empleando el e-commerce, mejorando la rentabilidad de Naranja SA”



Izaurre, María Pía

DNI 93259716

Legajo VADM13903

Licenciatura en Administración de Empresas

Octubre 2021

Seminario Final de Administración

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Agradecimientos

A mis padres, por alentarme a encontrar nuevos desafíos y a superar los miedos.

A mis hermanas por apoyarme siempre.

A Daniel, por su paciencia, por sus palabras y gestos de aliento y por su incondicional ayuda a lo largo de toda la carrera, en especial en las materias difíciles.

A todos quienes de alguna forma me acompañaron a lo largo de este camino, que me abrazaron cuando no me fue tan bien y se alegraron conmigo y brindaron cuando fue diferente.

A mí misma, por no bajar los brazos.

Resumen

El objetivo del siguiente trabajo es acercar una propuesta de valor, a través de una herramienta llamada planificación estratégica, a una empresa muy reconocida en nuestro país. Se trata de Naranja SA, una organización nacida en Córdoba capital.

Para llegar a esta propuesta, fue necesario realizar un análisis de entornos, tanto internos, como externos, de la organización. Como resultado de este análisis se descubre la necesidad de cambiar de paradigma en las estrategias de comunicación y comercialización que la organización ya posee, buscando maximizar su presencia en los canales digitales, considerando que ya es líder en los canales de comunicación tradicionales. Es una oportunidad única para aprovechar el crecimiento del mercado electrónico a raíz de la pandemia y del uso de diversos medios de pago digitales para dichas transacciones.

La globalización, la competitividad y la urgencia y rapidez para lograr acuerdos comerciales, han impulsado el desarrollo del comercio electrónico, modificando el paradigma de compra-venta de productos y servicios en Internet. Asimismo, las personas han cambiado sus hábitos de consumo y, por lo tanto, su manera de comerciar, ya que han incorporado las nuevas herramientas de intercambio que proponen las nuevas tecnologías. Tal como lo comenta la Cámara Argentina de Fintech en un artículo publicado en abril de 2021 en su página oficial: actualmente, hay unas 30 billeteras digitales en Argentina. En tanto, existen al menos 14 millones de CVU y alrededor de 8 millones de usuarios. (Cámara Argentina de Fintech, 2021). Lo cual quiere decir que hay un mercado que está creciendo. Esta situación es favorable para Naranja, si sumamos a ello los acuerdos comerciales que la empresa ya posee y que podría optimizar y capitalizar, se genera una oportunidad de crecimiento única para una de las unidades de negocios que la empresa aún no ha explotado en su máxima capacidad.

Se espera que los beneficios de la implementación de este plan estratégico arrojen excelentes resultados, demostrando que el objetivo principal de este proyecto es alcanzable, mejorando su rentabilidad y potenciando la imagen de la organización a nivel internacional.

Palabras Clave: e-commerce, acuerdos comerciales, nuevas tecnologías, servicios financieros.

Abstract

The main goal of this work is to bring a valuable business proposal, using a tool called Strategic Planning, to a company named Naranja SA. This organization was born in Córdoba city.

To arrive at this proposal, it was necessary to carry out an environmental analysis of the organization. As a result, a need to change the pattern in the communication and marketing strategies arises. The idea is to maximize the organization's presence in digital channels, considering that it is already a leader in the most traditional communication channels. It is a unique opportunity to take advantage of the growth of the electronic market, as a result of the pandemic, and the use of various digital means of payment for such transactions.

Globalization, competitiveness, and the urgency and speed to achieve trade agreements have driven the development of electronic commerce, modifying the paradigm of buying and selling products and services on the Internet. Likewise, people have changed their consuming habits and have incorporated the new exchange tools proposed by new technologies. As the Argentine Chamber of Fintech comments in an article published in April 2021 on its official website: currently, there are about 30 digital wallets in Argentina. Meanwhile, there are at least 14 million CVUs and around 8 million users. (Argentine Chamber of Fintech, 2021). This means that there is a market that is growing. This situation is an advantage for Naranja. If we also consider the commercial agreements that the company already has and that it could optimize and capitalize on, a unique growth opportunity is generated.

It is expected that the benefits of the implementation of this strategic plan will yield excellent results, demonstrating that the main objective of this project is achievable, improving its profitability and enhancing the image of the organization at an international level.

Keywords: E-Commerce, commercial agreements, new technologies, financial services.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 7 |
| Análisis de Situación | 10 |
| Análisis de Entornos | 10 |
| <i>Macro entorno</i> | 10 |
| PESTEL | 10 |
| <i>Factores políticos</i> | 10 |
| <i>Factores económicos</i> | 11 |
| <i>Factores sociales y culturales</i> | 12 |
| <i>Factores tecnológicos</i> | 12 |
| <i>Factores ecológicos</i> | 12 |
| <i>Factores legales</i> | 12 |
| Cinco Fuerzas de Porter | 13 |
| Cadena de Valor | 15 |
| <i>Actividades principales</i> | 15 |
| <i>Logística Interna</i> | 15 |
| <i>Operaciones</i> | 15 |
| <i>Logística Externa</i> | 15 |
| <i>Marketing y Ventas</i> | 15 |
| <i>Servicios</i> | 15 |
| <i>Actividades secundarias</i> | 16 |
| <i>Infraestructura</i> | 16 |
| <i>RRHH</i> | 16 |
| <i>Desarrollo de Tecnologías</i> | 16 |
| <i>Compras</i> | 16 |
| Análisis FODA | 17 |
| <i>Fortalezas</i> | 17 |
| <i>Oportunidades</i> | 18 |
| <i>Debilidades</i> | 18 |
| <i>Amenazas</i> | 19 |
| Matriz BCG | 19 |

| | |
|---|----|
| Marco Teórico | 20 |
| Diagnóstico y Discusión | 23 |
| Propuesta | 25 |
| <i>Objetivo general</i> | 26 |
| <i>Objetivos específicos</i> | 27 |
| Conclusión | 34 |
| Recomendaciones | 35 |
| Referencias Bibliográficas | 37 |
| Anexos | 42 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--------------------------------|----|
| Tabla 1 Plan de Acción..... | 31 |
| Tabla 2 Diagrama de Gantt..... | 32 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----------|
| Anexo A Misión, Visión y Valores de Naranja SA | 42 |
| Anexo B Gráfico de Matriz BCG | 42 |
| Anexo C Análisis de mercado y de métricas de Tienda Naranja y su comparación con métricas de Mercado Libre..... | 44 |
| Anexo D Herramientas de control Heurísticas, Analytics y Test de Guerrilla..... | 49 |
| Anexo E Justificación de uso de Redes Sociales como herramientas de Marketing Digital..... | 51 |
| Anexo F Presupuesto SimTLiX SRL | 52 |
| Anexo G Presupuesto Publicidades | 58 |
| Anexo H Presupuesto Comercio Exterior | 59 |
| Anexo I Tablas IPC según REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado) | 59 |

Introducción

El presente estudio es un reporte de caso correspondiente a la materia Seminario Final de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21. Este trabajo tiene como finalidad elaborar un plan estratégico orientado no sólo a potenciar un aspecto comercial de una empresa, sino también a maximizar su presencia en el mercado regional en una primera etapa y luego a nivel internacional, generando, así, mayor rentabilidad. Se parte de un análisis profundo de los contextos de la organización, así como de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que sirven de base para detectar una oportunidad de mejora.

Naranja SA pasó de ser una tarjeta de crédito nacida con criterio de tarjeta local a ser una organización que hoy es líder en su categoría, ofreciendo nuevos productos y servicios, en la región y también internacionalmente.

En 2017 Naranja SA propuso difundir su porfolio de productos y servicios a través de múltiples canales, tomando a la innovación tecnológica y la transformación digital como estandartes. En el año 2019, lanzó un conjunto de productos y de servicios interconectados, gracias al fortalecimiento de su negocio digital: entre ellos, Tienda Naranja, Sucursales del Futuro, y Naranja X, su fintech. Esto es consecuencia de su visión emprendedora.

Paralelamente, nuevas oportunidades continuaron generándose en materia de comercio electrónico en el mundo a raíz de la pandemia. Es importante que Naranja aproveche las inversiones realizadas en productos digitales y también las relaciones comerciales vigentes con sus “comercios amigos” para abrirse a nuevos mercados, a través del e-commerce.

El comercio electrónico (e-commerce), es el intercambio de productos o servicios usando redes computacionales, específicamente Internet. (Mariana Ramos, 2020). Existen tres tipos de comercio electrónico: Business to Business (B2B) o negocio a negocio, Business to Consumer (B2C) o negocio a consumidor y Consumer to Consumer (C2C) de consumidor a consumidor. Algunas ventajas que ofrece el e-commerce son: la superación de límites geográficos, la comodidad, la agilidad, la seguridad y las facilidades de pago. Otras ventajas son la entrega oportuna (con las especificaciones requeridas por el usuario), las promociones

y los descuentos, que invitan al consumidor a seguir comprando desde cualquier dispositivo electrónico, en cualquier momento del día.

Existe una gran expectativa con relación al crecimiento del mercado digital. A nivel global, Nasdaq (National Association of Securities Dealers Automated Quotation), la bolsa de valores electrónica automatizada más grande de EE.UU., estima que para el año 2040 el 95% de todas las compras se realizarán a través del comercio electrónico (Nasdaq, 2017). En Latinoamérica, ComScore (Compañía de Investigación de Marketing digital) afirma que ocho de cada diez consumidores latinoamericanos buscan, investigan y compran productos en línea semanalmente. Así fue publicado en un artículo para la página Observatorio e-commerce & transformación digital. Los países que hoy más compran por Internet en el continente latinoamericano son: Brasil, Venezuela, Argentina, Colombia, México, Perú y Chile (Observatorio e-commerce & transformación digital, 2021). Si se considera también la información difundida por la Cámara Mediterránea de Comercio Electrónico (CAMECE), 6 de cada 10 compradores que realizan transacciones a través de internet emplean, como medio de pago, tarjetas de crédito (CAMECE, 2021)

Si bien, años atrás Naranja intentó conquistar nuevos mercados en Latinoamérica y fracasó, se considera que la estrategia y el enfoque implementados en aquel momento no fueron los más idóneos. Las nuevas tecnologías y la revolución y crecimiento de la economía financiera hacen que el contexto para reintentar la expansión, sea diferente al de años atrás y como consecuencia, el escenario actual sea más propicio.

El plan estratégico que se presenta a continuación considera que los nuevos productos digitales que Naranja ha desarrollado son puerta de ingreso para que la empresa pueda aumentar la impresión de plásticos y la oferta de sus otros productos tradicionales (seguros y préstamos), utilizando las plataformas de comercio electrónico como medio de difusión y de captación de nuevos clientes. Es decir, transformarlos en su ventaja competitiva. Tienda Naranja es un Marketplace (sitio de ventas) desarrollado por esta organización disponible únicamente para titulares de la tarjeta que quieran comprar en comercios amigos. Consideramos que el producto debería abrirse a todo el mercado, incluyendo a otros comercios, tratando de captar a clientes que hoy usan otros medios electrónicos de pago, a través de promociones o ventajas que sólo Tarjeta Naranja pueda ofrecer. Tal como se lo expresa en un artículo publicado por la Cámara Argentina de Fintech, la utilización de

plataformas digitales, billeteras virtuales y otras herramientas online para la realización de todo tipo de trámites alcanzó el 59,3%, y cerraron el 2020 con un alza de 23,1% respecto a la cifra registrada el año anterior (Cámara Argentina de Fintech, 2021). Para lograr este objetivo, es necesario que la organización también fortalezca sus alianzas comerciales. Según el Informe Ecosistema Fintech realizado por Accenture, “las fintech apuntan a un target diversificado y con ingresos medios y bajos. Para ello, desarrollan propuestas de valor basadas en la simplificación de procesos y el aumento de productividad y proveen acceso a productos únicos en el mercado.” (Accenture, 2020)

Si se buscan antecedentes de campo de empresas que han aplicado estrategias de crecimiento, a nivel internacional se presenta el caso de Amazon Inc. Esta empresa nace el 1995 comercializando libros a través de internet. Con el tiempo cambió radicalmente su concepto y se convirtió en un Marketplace, ampliando la variedad de productos para compras en línea. Hoy es una empresa líder con más de 100 millones de usuarios en todo el mundo. Su propuesta principal era ofrecer fuertes descuentos, lo cual es una excelente estrategia para capturar participación dentro del mercado.

Un caso de éxito comparable, pero a nivel local, implementando esta nueva forma de comerciar es el de Mercado Libre SRL. Esta empresa argentina ha sabido, como Naranja SA, adaptarse a los problemas políticos y económicos de nuestro país. Los resultados financieros del segundo trimestre de 2020 publicados en agosto de ese año en el portal de Mercado Libre que fueron elaborados por la consultora Nasqad concluyen: los ingresos a través de su Marketplace aumentaron un 32,7% interanual, en el último año y los ingresos de Fintech (Mercado Pago) crecieron un 45,2% en dólares. (Nasqad para Mercado Libre, 2020). Según el testimonio de Pedro Arnt (CFO de Mercado Libre) plasmado en una entrevista para Infobae en mayo de 2020, el crecimiento de Mercado Libre se da por dos motivos: en primer lugar, Mercado Libre incentivó a que más comerciantes utilicen la plataforma para la venta de sus productos. En segundo lugar, el hecho de ofrecer una billetera digital para romper el miedo que tienen a la hora de pagar los usuarios, sirvió para afianzar la confianza de que el dinero involucrado en la compra está seguro. (Arnt para Infobae, 2020). Naranja puede seguir los pasos de esta empresa, por medio de su tarjeta de crédito y también Naranja X, su billetera electrónica.

Análisis de Situación

Las metodologías utilizadas en este informe fueron las de investigación y revisión documental. Se consultaron libros, revistas especializadas, artículos periodísticos, estados contables, informes e investigaciones de asociaciones y entidades financieras para arribar al diagnóstico. Analizando el ranking de tráfico de Tienda Naranja, comparándola con el ranking de tráfico de otras tiendas online y contraponiendo esa información con los datos publicados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, podemos ver que existe un gran potencial en el mercado online, un público que aún no ha sido captado.

La Cámara Argentina de Comercio electrónico, ha publicado en febrero de 2021 los resultados de una encuesta que demuestran que en el último año se han sumado 1.284.960 nuevos compradores, sumando un total de más de 20 millones. La facturación de e-commerce en 2020 fue de un poco más de 905 millones de pesos que corresponden a 164 millones de órdenes de compra, lo cual representa un crecimiento anual del 124%. El principal método de pago continúa siendo a través de tarjetas de crédito. Este análisis sumado al del entorno que describiremos a continuación, permite ver la urgencia en implementar un plan para generar beneficios hasta ahora, no contemplados.

Para poder hacer un análisis de los entornos de Naranja SA se implementaron las siguientes herramientas: PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, Análisis FODA, Cadena de Valor y Matriz BCG.

Análisis de Entornos

Macro entorno

En este entorno se desempeñan fuerzas y tenencias que modelan oportunidades y presentan amenazas o riesgos. Son incontrolables, por lo que las empresas deben estar atentas y prepararse para saber responder.

PESTEL

Factores políticos

En 2019 a nivel nacional, la Ley 27.541 de Solidaridad Social y Reactivación Productiva fija el impuesto PAIS del 35% para todas las operaciones con tarjeta de crédito que impliquen uso y adquisición de moneda extranjera. Si el cliente decide pagar el resumen de la tarjeta con dólares disponibles en su caja de ahorro en dólares, no será alcanzado por el impuesto. En el informe financiero tomado como base para la elaboración de esta

presentación, se comenta que, frente a esta situación, Naranja durante el tercer trimestre del 2020, aumentó el tope máximo para préstamos. Asimismo, la compañía realizó un incremento de límite de compra promedio del 33%. Este incremento alcanzó a 1.700.000 de clientes con excelente comportamiento de pago y uso (Naranja, 2020).

A nivel provincial, en noviembre del año pasado, el gobierno de Buenos Aires instauró el impuesto a los sellos a las tarjetas de Crédito. Este impuesto estaba vigente en otras provincias como Tucumán, Córdoba, Mendoza, Chaco San Luis y Tierra fe Fuego. Fue en el marco de las medidas destinadas a compensar las menores transferencias que recibirá esa Provincia por parte de Nación. Esto tendrá impacto en el bolsillo de los consumidores.

Naranja debe seguir acatando lo establecido por los gobiernos, pero para evitar que estas medidas tengan un impacto negativo en el consumo, deberá construir una estrategia para no perder clientes. A tal fin, podría implementar beneficios y descuentos, o flexibilizar formas de pago.

Situación Sanitaria actual

COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por coronavirus y es de muy fácil contagio. En virtud de la peligrosidad de este virus el gobierno de la República Argentina declaró desde el 19 de marzo 2020 un periodo de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO). Pese a lo difícil de la situación y de los miedos y atrasos que esto genera en otros rubros, para el rubro del comercio electrónico, las medidas de aislamiento generaron una oportunidad para ampliar el mercado. Esta situación, como se verá más adelante, representa una oportunidad, ya que se están aumentando las operaciones de venta electrónica y el uso de medios de pago digitales.

Factores económicos

La principal amenaza en este contexto es la marcada inflación e inestabilidad económica característica de nuestro país. Un reporte del INDEC del mes de mayo de 2021 indica que el Índice de Precios al Consumidor subió un 4,1% con relación al mes anterior y acumuló en el primer cuatrimestre una variación del 17,6% La variación interanual es del 46,3%. Sin embargo, y pese a este contexto desalentador, un estudio emitido por el Banco Central de la República Argentina (Encuesta de Condiciones Crediticias), establece que se espera un leve incremento de la demanda crediticia de las empresas para el segundo trimestre del año 2021 (ID nivel general de 9,1%). También se prevé una moderada flexibilización en

los estándares de aprobación para otros créditos al consumo y para los prendarios (ID de 10,9% y 10,7% respectivamente) y neutralidad en los hipotecarios y en las operaciones con tarjeta de crédito. Esta situación es favorable para Naranja en su línea de tarjetas de crédito.

Factores sociales y culturales

Según un artículo de la revista Punto a Punto, un relevamiento realizado por la consultora Kantar Worlpanel determina que hasta el año 2018, Argentina era el país con mayor consumo per cápita de América Latina. Actualmente existe una cultura de consumismo que muestra señales de estar en expansión, asimismo, el uso extensivo de las tarjetas de crédito está en alza (Punto a Punto, 2018). Esta característica puede ser usada para captar clientes por medio de promociones como Hot Sales, Black Friday y Cyber Monday. Se trata de fechas específicas en donde los comercios dan promociones de compra.

Factores tecnológicos

Se ve un desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas en el sector financiero. Naranja, siguiendo esta tendencia, se ha posicionado muy bien a través de Tienda Naranja, su propuesta de mercado digital. También ha diseñado un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes: las sucursales Futuro. Se trata de una migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal y solución de problemas a través de herramientas digitales. La estrategia de Naranja es utilizar tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora.

Factores ecológicos

Desde Naranja se busca la sustentabilidad del negocio para todos los públicos de interés y para las generaciones futuras. Se enfoca en aquellos asuntos que son prioritarios y diseñan políticas para dar respuesta a ello. Existe una agenda de sustentabilidad que busca contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por la ONU.

Factores legales

Naranja debe cumplir con lo dispuesto por las leyes de Tarjetas de Crédito, Tasas de Interés, de Defensa y protección del Consumidor, Leyes de Propiedad Intelectual, entre otras. Recientemente el gobierno nacional hizo muy intensiva su política de reducir el costo del crédito en Argentina. El crédito consumo no escapa a esta política y puede traer consecuencias negativas para el desarrollo de las actividades.

El desarrollo de las nuevas tecnologías permite la desaparición de infraestructuras al poder almacenar toda la información de manera digital, permitiendo un ahorro energético, así como ahorro de papel y de documentos físicos que terminaban generando contaminación.

Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación con Clientes

Con relación a los titulares de tarjetas es necesario considerar que, en la actualidad, cambiar de banco o abrir una cuenta en una entidad fintech es muy sencillo y muchas veces es gratuito. Esta situación hace que exista un alto poder de negociación de los clientes y por lo tanto aumente la competitividad.

Con relación a los comercios, dependiendo del tamaño del negocio, el comerciante podrá influir en las condiciones de contratación con la emisora de las tarjetas de crédito mientras más presencia en el mercado tenga. De esta forma, los comerciantes que no tengan una dependencia hacia los bancos o entidades financieras, podrán negociar mejores tasas de interés.

Poder de negociación con Proveedores

Para que una entidad pueda emitir una tarjeta de crédito, es necesario que la misma cuente con los fondos disponibles para asegurar las operaciones de sus clientes. En muchas ocasiones, quien emite la tarjeta de crédito obtiene su respaldo por medio de alianzas con bancos locales y otras entidades financieras. Los principales proveedores que operan a nivel global son Visa, Mastercard y Amex. Estos proveedores están, como vemos, muy concentrados. No existe mucho poder de negociación.

Competencia actual

El sector bancario tradicional es un sector que tiende a la concentración, con un número de grandes bancos que poseen una alta cuota de mercado. Sin embargo, este sector se está fragmentando, puesto que las empresas fintech están empezando a adquirir cada vez más participación en el mercado. Esta situación provoca un aumento de la competencia de la industria.

Las barreras de salida son aquellas barreras que dificultan el abandono del sector. Así, se reconoce como barreras de salidas a los altos costes fijos de salida, ya que, en el caso de salir del mercado, la empresa en cuestión deberá realizar la cancelación de las deudas de

todos sus clientes, más allá de las restricciones sociales y gubernamentales que se provocaría, si se quisiera abandonar la actividad.

Nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada para esta industria son casi imposibles de superar ya que existen diferentes permisos o licencias necesarios para operar como entidad de crédito. Esto es favorable para las entidades de crédito, pero es desfavorable para las fintech, puesto que dichas concesiones administrativas retrasan la entrada al mercado. Otra barrera sería el posicionamiento en el mercado, los comercios que deciden operar con tarjetas de crédito exigen un grado de confianza alto para asegurarse de que podrán cobrar en forma y plazo.

Existen barreras de entrada relativas, que son aquellas más fáciles de superar, como por ejemplo la alta necesidad de capital necesaria para entrar en el sector. Dicha barrera ha sido superada por las empresas fintech, gracias al uso de las tecnologías que les ha permitido establecer oficinas virtuales en internet, aumentando la competencia.

Amenaza de productos sustitutos

Como productos sustitutos se pueden considerar a todas las líneas de crédito para consumo a baja tasa. Todas soluciones con menores barreras de entrada para el mundo no financiero, que nacen con una filosofía de no cobrar comisiones de mantenimiento, son una amenaza.

A modo de conclusión, se puede argumentar que, pese a que las nuevas tecnologías han bajado las barreras de entrada y han favorecido a los clientes en su poder de negociación, la industria sigue siendo atractiva. Para lograr la competitividad es necesario contemplar una estrategia de liderazgo de costos, aprovechando las economías de escala. Otra estrategia a implementar puede ser la de diversificación, apostando a la tecnología y ofreciendo como nuevo producto una billetera digital, para no perder presencia en el mercado. En este sentido, la innovación y el desarrollo tecnológico serán claves para alcanzar el éxito.

Micro entorno

Cadena de Valor

Actividades principales

Logística Interna

La importancia de la logística en la empresa de servicios radica en la perfecta coordinación entre el producto, cliente, destino y los tiempos prometidos.

Operaciones

Naranja busca fortalecer las relaciones sus proveedores a través de un diálogo fluido, que permita construir vínculos comerciales de largo plazo. Al mismo tiempo, genera distintas instancias de capacitación con el fin de aumentar la productividad de la cadena de valor. Existen manuales de operaciones para las distintas áreas.

Logística Externa

La empresa propone una experiencia omnicanal, para hacer llegar su productos y servicios a sus clientes. Existen las Casas Naranja, que es el nombre que se usa para denominar a sus sucursales. También han desplegado un nuevo modelo de atención por medio de las Casas del Futuro, que brinda a los clientes atención con colaboradores y soluciones a través de herramientas digitales.

Marketing y Ventas

Para promocionar los productos se utiliza los siguientes canales: Naranja Online, es una sucursal virtual de autogestión donde los clientes y los comercios amigos pueden realizar todo tipo de transacciones. También existe Naranja.com, la página web que fue rediseñada usando tecnología de avanzada y se potenció como canal de venta. Quienes ingresan pueden sacar su tarjeta completamente online, en menos de cinco minutos. Además, existe la App Naranja, una aplicación móvil donde los titulares pueden consultar el estado de su cuenta, conocer promociones cercanas, realizar gestiones rápidas, recargar crédito a celulares, pagar el resumen y más. Por último, hay Líneas Directas de comunicación (telefónicas y de correo electrónico), presencia en redes sociales y publicidades en todos los medios de comunicación tradicionales.

Servicios

Los servicios que Naranja ofrece son: para clientes brinda servicios financieros orientados al consumo con calidad con calidez, a través de una gestión basada en procesos sostenibles. Para comercios amigos promueve estrategias en torno a un mayor compromiso

con la Gestión Empresarial Orientada a la Sustentabilidad. Para colaboradores busca ser el mejor lugar para trabajar. Para proveedores, tener una gestión sustentable. Para la comunidad busca generar un impacto positivo en las comunidades a través de programas sostenidos y de calidad. Para accionistas Naranja trata de impulsar el desarrollo de un negocio sustentable a largo plazo, minimizando el impacto ambiental de la operación e integrándola a la gestión en todos los procesos de la empresa, pensando en el legado a las generaciones futuras.

Actividades secundarias

Infraestructura

Para facilitar la gestión operativa y comercial Naranja agrupa sus sucursales por zonas o regiones. También existen las Mini Unidades de Negocios, “MUN”. Las MUN son mini sucursales que instalan en localidades de entre 20.000 y 50.000 habitantes con el propósito de estar cerca de los clientes. Estos locales, si bien están adaptados a la dimensión de la localidad, brindan el mismo servicio que las Sucursales de grandes ciudades.

RRHH

Existe un directorio que aprueba y administra el plan estratégico de la compañía, dando seguimiento a los objetivos de gestión, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos. Al mismo tiempo, Naranja estructura sus recursos humanos en equipos de inteligencia comercial interdisciplinarios y autónomos, con perfiles diversos, con trabajo colaborativo y prácticas dinámicas con foco en el desarrollo de un producto mínimo viable. En 2020 se crearon las Tribus y Centros de Excelencia (CoEs) que buscan renovar las prácticas de trabajo. Cada equipo delimita y ejecuta sus propias estrategias con independencia. Con el sostén de técnicas de rápida aplicación, flexibles, interactivas e incrementales, se fomentan encuentros colaborativos para crear soluciones creativas.

Desarrollo de Tecnologías

Uno de los pilares estratégicos de Naranja es la de ser reconocidos por facilitar a los clientes una experiencia diferenciada basándose en las nuevas tecnologías. Este punto fue analizado con mayor detalle en el análisis Pestel.

Compras

La cadena de suministros está compuesta, principalmente, por proveedores de infraestructura, servicios administrativos, informáticos e insumos para oficinas, así como prestaciones de terceros para tareas de limpieza y mantenimiento de la red de sucursales.

Como se mencionó anteriormente, Naranja tiene un fuerte compromiso con la sustentabilidad, es por ello que a la hora de elegir productos elaborados se opta por elementos que posean algún criterio de sustentabilidad o bien que generen un impacto positivo desde el punto de vista económico, social y ambiental. Por ejemplo, productos elaborados por ONG's que integran a personas con dificultades para reinsertarse en el mundo laboral.

Habiendo analizado cada uno de los eslabones de la cadena de valor, como conclusión, podemos decir que las áreas que aportan mayor valor para Naranja SA son las de operaciones, el área de marketing y ventas, así como las actividades de desarrollo de tecnología. Si bien, hemos percibido que desde todas sus áreas Naranja busca aportar valor, consideramos que cualquier cambio en la política de gestión de las áreas mencionadas, pueden tener un impacto exponencial, poniendo en riesgo o potenciando la estrategia competitiva de Naranja.

Análisis FODA

El análisis FODA es el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. Sirve para tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro de la organización.

Fortalezas

Naranja cuenta con una cultura corporativa joven y buen clima de trabajo empleando metodologías ágiles para el desarrollo de tareas. El trabajo es multidisciplinario y de alto rendimiento. La empresa también, posee un plan de capacitaciones muy fuerte para sus empleados. Otra de las fortalezas de esta organización son su ética y compromiso con responsabilidad social, la gestión ambiental y respeto a los derechos humanos y los recursos tecnológicos. También es muy fuerte su compromiso con la calidad. Así en 2005 alcanzó la certificación ISO 9001:2000 (Naranja, 2021).

Por último, vale destacar la gran gestión de marketing que la empresa posee. De las estrategias implementadas que figuran en el informe de Naranja, destacamos: las campañas automatizadas y multicanal que brindaron la posibilidad de conquistar nuevos espacios en el universo digital, luego de un convenio con la empresa Google. Otra forma de marketing característica destacable que tiende a lograr la fidelización de clientes es el programa Quiero,

que ofrece descuentos ciertos días de la semana. También otros medios promoción como el Hot Sale. Entre otras novedades, se destacaron la creación de equipo especializado para la atención al cliente, una nueva segmentación de la oferta de productos, el seguimiento del envío de los productos y el desarrollo del canal de venta en App Naranja. Al igual que durante el segundo trimestre del año 2020, Naranja orientó sus beneficios y promociones a rubros y sectores esenciales para este contexto. Creemos que esta es la línea que Naranja debe seguir desarrollando.

Oportunidades

Como oportunidad se destaca la tecnificación de compras y la inclusión financiera. Un informe de ecosistema fintech publicado por la revista digital Punto Convergente en febrero de 2020 y elaborado por Accenture, destaca que el 80% de los adultos en Argentina tiene al menos una cuenta bancaria. A través de este ecosistema de fintechs se aumenta la posibilidad para el 20% restante a tener acceso a este tipo de servicios. Asimismo, se dice que las Fintech entran dentro del sistema de digitalización, y juegan un rol muy importante para mover la frontera de servicios hasta los segmentos de bajos recursos, donde los bancos nunca lograron construir un negocio sustentable. (Informe de ecosistema Fintech, 2018)

Deloitte, en un artículo publicado en su página de internet en junio de 2020 determina: Mientras el resto de la economía pasa de la fase de respuesta a la de recuperación, el Covid-19 está generando oportunidades de desarrollo para el ecosistema Fintech. Por ejemplo, mientras continúe el distanciamiento social alrededor del mundo, se verá un crecimiento acelerado de los servicios financieros digitales, del e-commerce, así como de las plataformas de medios de pago digitales (Deloitte, 2020).

Debilidades

Algunas debilidades a considerar son: posibles pérdidas por el incumplimiento de las obligaciones de pago de los clientes y los gastos burocráticos que genera la cobranza a morosos. Pese a ello, durante el tercer trimestre del 2020, Naranja siguió mejorando los indicadores en relación al primero y segundo trimestre; incluso, también, con respecto al mismo trimestre de años anteriores. Otra debilidad son las pérdidas generadas por falencias en los procesos internos, propios de estructuras organizacionales del tamaño de Naranja (Naranja, 2020).

Asimismo, consideramos que la presencia en Redes Sociales es baja. Debería reforzarse el uso de este canal, así como la obtención y análisis de Feedback.

Amenazas

Entre las amenazas, podemos enumerar la inestabilidad económica con todas sus implicancias: inflación, suba costos fijos y variables, aumento de cargas impositivas, recesión, imprevisibilidad. El consumidor pierde su poder adquisitivo y eso influye en forma directa sobre los resultados de Tarjeta Naranja ya que, debido al congelamiento de los ingresos con relación a la suba de precios, disminuye el uso de su tarjeta de crédito. Así, las comisiones cobradas a los locales adheridos caen.

Otro factor relevante, como lo es para cualquier empresa, es el surgimiento de nueva competencia. En este caso, el surgimiento de billeteras digitales puede influir en la frecuencia de uso de tarjetas de crédito.

Como conclusión del análisis FODA destacamos que la principal fortaleza de Naranja su implementación de marketing. Las debilidades de mayor incidencia son la morosidad de sus clientes y algunos de sus procesos internos. Entre las oportunidades destacamos el desarrollo de su propuesta fintech en aras de aprovechar la revolución del e-commerce. Finalmente, entre las amenazas se destaca la inestabilidad económica del país.

Existen diversas formas en que una organización puede optimizar su funcionamiento combinando estos cuatro elementos. Para el caso de Naranja se sugiere aplicar estrategias ofensivas (maxi-maxi) aprovechando fortalezas y oportunidades y también el uso de estrategias adaptativas o de reorientación (mini – maxi) buscando disminuir el efecto de las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Matriz BCG

Partiendo del balance contable publicado por esta organización en 2020 elaboramos el siguiente análisis: cruzando matriz BCG y ciclo de vida del producto, podemos analizar el lanzamiento de Tienda Naranja, su producto interrogante, requiere una inversión alta y pese que hasta el momento tiene baja participación en el mercado, hay perspectivas de alto crecimiento. Según lo expuesto en el informe que acompaña al balance, la evolución digital producto de la cuarentena obligatoria, los canales digitales de Naranja evidenciaron una significativa curva de crecimiento, alcanzando 600.000 nuevos usuarios digitales entre enero

y septiembre del año en curso. Puntualmente en el tercer trimestre, la participación del canal digital en ventas/adquisición de nuevos clientes registró una participación del 56,4 % sobre el total de ventas. (Naranja, 2021). La estrategia recomendada para esta etapa es la de Construir.

La etapa de crecimiento está asociada a los productos estrella, porque tienen alto crecimiento y alta participación en el mercado. En este cuadrante encontramos a las tarjetas de crédito, para las cuales la estrategia a seguir es la de Aguantar. Tarjeta Naranja mantuvo en 2019 su posición de liderazgo como entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina. (Naranja, 2020).

Cuando el producto alcanza su etapa de madurez, usualmente tiene alta participación en el mercado y bajo crecimiento, características asociadas al cuadrante Vaca lechera. Naranja tiene en este tipo de productos a su línea de seguros y préstamos. En relación a seguros y asistencias, el informe de Naranja expone: al cierre del trimestre, la compañía alcanzó un stock de 2.1 millones de pólizas de seguros y asistencias. El 66 % de las ventas fueron digitales, con un promedio de 82.000 altas por mes. Estos indicadores significaron casi el doble de los registros en comparación al primero y segundo trimestre del año (Naranja, 2020). La estrategia recomendada también es de Aguantar.

La parte final del ciclo de vida del producto es la etapa de declive, vinculada con el cuadrante perro, por presentar una baja participación en el mercado y un bajo crecimiento. En este cuadrante encontramos a los productos editoriales, los cuales pueden ser reemplazados por revistas digitales o blogs de comunicación que no generen tantas pérdidas.

En el Anexo B podrá encontrar la gráfica de la Matriz BCG explicada anteriormente.

Marco Teórico

Como se comentó al comienzo, el objetivo del presente trabajo es el de implementar una herramienta llamada planificación estratégica. Si repasamos la visión de autores clásicos y actuales, podremos comprender cuál fue la evolución conceptual de esta herramienta y por qué se la considera, hasta el día de hoy, como un elemento fundamental para mejorar la rentabilidad de una organización.

Alfred Chandler, en 1962 lanzó las bases de lo que hoy se denomina teoría organizacional contingente, es decir una teoría en donde no existe una estructura ideal

para una organización, ni todas son igualmente valiosas para ella, sino que depende de la estrategia de la misma (Chandler, 1962). Inicialmente las empresas seguían una estrategia de negocio única y poseían una estructura funcional centralizada, pero, cuando se produjo el paso a la diversificación, esta forma funcional dejó de ser eficiente. Así, el autor concluye que el desempeño de la organización es siempre afectado por la manera en que el trabajo es estructurado (Chandler, 1962).

Ansoff en 1965 consideró a la creación estratégica como un proceso más independiente y sistemático de la planificación formal. (Mintzberg, 2004). Como herramienta para la planificación, el autor propuso implementar una matriz de producto / mercado, también llamada matriz de vector de crecimiento, que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización (Ansoff, 1957).

Michael Porter, académico estadounidense, en los años '80 consideró que lo primordial en la formulación de una estrategia competitiva es relacionar a la empresa con su ambiente. La planificación estratégica implica, entonces, competir, identificar objetivos y definir las políticas. Porter plasma en el modelo de las cinco fuerzas, las herramientas necesarias para hacer un análisis exhaustivo del ambiente de negocios y de la competencia. A partir de allí, la organización puede elaborar estrategias (ofensivas o defensivas) de posicionamiento, liderazgo global en costos y de segmentación del mercado (enfoque o concentración) para alcanzar eficientemente sus objetivos. (Porter, 1982)

En contraposición a la postura de Porter, Henry Mintzberg, en 1987 propone un enfoque más moderno. A través de su estrategia de las Cinco P (estrategia como Plan, estrategia como Pauta de Acción, estrategia como Patrón, estrategia como Posición y estrategia como Perspectiva) propone una metodología más sencilla para lograr implementar una estrategia efectiva en una organización. La estrategia definida como un plan es un curso de acción que sirve de guía para alcanzar objetivos. La estrategia como pauta de acción es una herramienta para ganar a un competidor. La estrategia definida como patrón funciona como un modelo en un flujo de acciones. La estrategia como posición es la fuerza de mediación entre la organización y su entorno. Por último, la estrategia como perspectiva implica no solo la selección de una posición, sino una forma particular de percibir el mundo.

En el año 2004 surge una herramienta llamada Business Model Canvas de la mano de Alex Osterwalder e Ives Pigneur. Se trata de un enfoque multidisciplinario que ayuda a definir el modelo de negocio de una empresa. Para implementarlo hay que avanzar en nueve módulos de análisis que explican la operativa de la compañía. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2004). Una ventaja de este modelo es que todas estas fortalezas y debilidades son reflejadas en una hoja (lienzo) de manera muy visual, para tener una imagen integral de la organización y poder tomar decisiones de mejora.

El libro *Cómo preparar un plan de negocios exitoso* de Greg Balanko-Dickson de 2008 enumera 10 pasos para conseguir ese objetivo, partiendo del análisis de la industria y del mercado, analizando el producto o servicio, luego propone hacer una descripción del negocio. El paso siguiente es elaborar una estrategia de marketing, otra de operaciones y una administración. El noveno paso implica formular un plan financiero, otro de implementación y, también, uno de contingencia. Por último indica que se debe hacer un resumen ejecutivo.

Ese mismo año Robins y Coulter lanzan su libro *Administración*, donde establecen que la planeación es fundamental por tres motivos: reducir la incertidumbre, minimizar desperdicios y redundancias y establecer objetivos o estándares para ejercer controles. También apoyan la Administración por Objetivos (APO).

Chiavenato en su libro *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*, define “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 24) (Chiavenato, 2017)

Como se puede apreciar, si bien hay algunas diferencias en los enfoques todos estos autores coinciden en que la planificación es necesaria. Sin embargo, en la actualidad, existen otros autores que interpretan que estos paradigmas han quedado obsoletos. Tal como se lo aprecia en un artículo publicado por la Escuela de Organización Industrial, para Steve Blank “imperan en los últimos tiempos una corriente contraria al proceso de elaboración de un business plan o plan de negocio en la etapa inicial de un proyecto (...) les sugiere no elaborar un business plan hasta que la idea de negocio torne en empresa más o menos asentada, con algunas ventas, ciertos empleados y modelo de negocio en claro funcionamiento.” Frente a estas declaraciones, Javier Rivero (2016) en un artículo publicado el 28 de marzo de 2016

describe 7 razones importantes por las cuales es importante escribir un plan de negocios y que sirven de guía para mantener un rumbo, conocer los entornos, establecer límites y comunicar la viabilidad del plan. Reforzando entonces, la importancia de una planificación, aunque sea un poco más laxa que la que proponen los autores clásicos.

Luego de este repaso, se puede concluir que a lo largo de la historia de la humanidad se ha intentado buscar la eficiencia en la administración de los recursos para el logro de objetivos. En las últimas décadas, se ha teorizado mucho acerca de cuál es la mejor metodología a implementar. Si bien se pueden percibir algunas diferencias entre los distintos modelos, también hay patrones comunes, por ejemplo: el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios convenientes para alcanzarlos (planes, estrategias, políticas, programas y procedimientos) o la directa relación con el proceso de toma de decisiones. Casi todas estas perspectivas coinciden en que es necesario el análisis de entornos de una organización para tratar de anticiparse a los hechos y adaptarse a los cambios, sin perder de vista la flexibilidad y la innovación.

El enfoque para elaborar nuestro plan estratégico sigue la visión clásica de Michael Porter. Se planteará una estrategia competitiva de liderazgo de costos. También se considerarán los aportes realizados por Ansoff sobre todo para elaborar las estrategias de penetración y de desarrollo de mercado.

Diagnóstico y Discusión

La planificación estratégica tiene como objetivo mantener una relación viable entre recursos invertidos y resultados obtenidos, teniendo en cuenta las oportunidades cambiantes del mercado. A través de ese plan se establece un eje que define cómo la empresa va a alcanzar su misión. Para tener más detalles acerca de la Misión, Visión y Valores de Naranja, consultar el Anexo A.

Teniendo en cuenta las conclusiones arrojadas por el análisis FODA, se identificaron algunas oportunidades de mejora que sirven de sustento para el plan estratégico. En su elaboración se tuvieron en cuenta los lineamientos propuestos por Hills y Jones en su libro Administración Estratégica, teoría y casos, un enfoque integral, basado en el modelo de Porter, para lograr una ventaja competitiva a través del liderazgo de costos. La teoría indica que para alcanzarlo es necesario mejorar la distribución de los costos fijos mediante el

aumento en el volumen de producción, o en este caso, de la prestación de servicios. Esto es, utilizar las economías de escala.

Los autores comentan que el uso de sistemas de información puede lograr eficiencias en la estructura de costos. Naranja emplea sistemas de información, lo cual representa una fortaleza alineada en este sentido. También se dice que otros factores de influencia en la estructura de costos son el de la división de trabajo y la especialización. Naranja tiene un equipo de trabajo multidisciplinario y de alto rendimiento que utiliza las metodologías ágiles y las tecnologías de vanguardia, colaborando al uso de economías de escala. Esta organización, tiene un fuerte compromiso con la calidad, lo cual es importante para atraer a clientes internacionalmente. Finalmente, los autores hacen referencia a la estrategia de marketing: es la posición que una empresa asume con respecto a la fijación de precios, la promoción, la publicidad, el diseño del producto y la distribución sustentable y puede ser una fuente de economía de escala relevante (Hill y Jones). Cuanto más tiempo permanezca un cliente con una empresa, más podrán distribuirse los costos fijos que supuso adquirir a ese cliente entre sus diferentes compras repetidas. El plan de marketing también pretende buscar reducir las tasas de deserción de los clientes y desarrollar su lealtad. (Hill y Jones). Este es el punto más fuerte de nuestra propuesta. Naranja posee un buen plan de marketing, que puede, con algunas modificaciones, ayudar a lograr el objetivo de este plan estratégico. Combinando la estrategia de Porter junto al modelo de Ansoff, proponemos realizar una estrategia de penetración de mercado, buscando aumentar las ventas con los productos actuales y también una estrategia de desarrollo de mercado, ya que por medio de la plataforma de ventas online de Naranja puede conquistar un mercado local que está ignorando y en una segunda etapa puede acceder a mercados internacionales. Se trata de aplicar estrategias ofensivas (maxi-maxi) aprovechando fortalezas (plan de marketing) y oportunidades (aumento de transacciones por medio de comercio electrónico como consecuencia de la pandemia y el cambio de hábitos de consumo) y una estrategia adaptativa o de reorientación (mini – maxi) buscando disminuir el efecto de las debilidades (procesos burocráticos propios de una organización del tamaño de Naranja y poca utilización de redes sociales para promocionar la marca) para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno (crecimiento de marketing digital). Tal como se anticipó en la introducción, el objetivo del plan estratégico es aumentar la impresión de tarjetas de crédito y aumentar el ingreso por comisiones obtenidas por

comprar online, utilizando la plataforma de e-commerce que Naranja ya posee con medio para captar clientes. En la actualidad, Tienda Naranja.com está orientada exclusivamente a clientes que ya son titulares de la tarjeta. Asimismo, se pudo verificar mediante un análisis de uso de la página web, que los ingresos a dicha página se hacen sin una marcada influencia de las redes sociales. Acompañando la apertura al público general de la tienda online, junto a un plan de marketing digital, creemos que podemos alcanzar los objetivos propuestos. Existe un nicho significativo y accesible en el cual es necesario invertir para no perder competitividad. Primero, aumentando la participación en el mercado nacional (logrando mayor impresión de tarjetas a nivel regional y aumentando los ingresos por comisiones de venta) y luego en el mercado internacional (llevando la plataforma a otros países y ofreciendo la impresión de tarjetas en esas regiones), incorporando divisas y mejorando, así, aún más la rentabilidad. Asimismo, se ve la necesidad de implementar políticas de feedback en orden de dominar todo el proceso y poder encarar una nueva incursión en los mercados internacionales.

Propuesta

En base al análisis de situación y al diagnóstico presentados, aparece como una alternativa válida y eficaz la de la expansión de Tienda Naranja (e-commerce de Naranja SA) al público general, incorporando nuevos atributos (features) a la página, no sólo para la interacción con clientes nacionales e internacionales, sino también para ampliar la cartera de aliados estratégicos (comercios amigos) y solucionar el problema identificado (la existencia de un nicho de mercado no explotado por Naranja SA en su mayor capacidad). Existe una tendencia en la actualidad por parte de las marcas de usar el marketing digital como medio de promoción. Al punto de contratar a los llamados Influencers para promover el consumo de sus productos o servicios a través de redes sociales. Aprovechar esta tendencia es otro aspecto que forma parte del plan estratégico.

Según un análisis de frecuencia de uso de la página, se puede concluir que del total de visitas que recibe la página Tienda Naranja, casi el 40% lo hace de manera directa, lo cual da muestra de que la marca es muy fuerte, tiene gran impacto y retención en el inconsciente popular. Otras de las conclusiones a las que podemos llegar es que, del casi millón y medio de visitas a la página, casi el 30% no continúa su proceso de búsqueda, por no querer o poder

registrarse. Creemos que ese 30% es el mercado que debemos capturar para mejorar la rentabilidad de la empresa en la primera etapa del plan. Ver Anexo C.

Si se observan los Estados de Resultados de Naranja se percibe que existen los recursos adecuados para ejecutar la recomendación propuesta. El plan se plantea con un periodo de ejecución de 3 años. Los responsables de cada una de las acciones se detallarán más adelante en esta propuesta, pero a modo general incluye a Responsables de Ventas, de Marketing, a un equipo de desarrollo de Software, Personas especializadas en Comercio Exterior, área de RRHH, Logística, entre otros.

Una vez implementado el plan y como parte de todo plan estratégico, se recomienda tomar medidas para ejecutar el control de los resultados e implementar mejoras. La metodología recomendada para lograr este fin es la de realización de encuestas a los compradores para conocer cuál fue su experiencia de usuario a lo largo de todo el proceso de compra.

El factor crítico de esta propuesta es la escalabilidad de las tecnologías utilizadas, así como el fortalecimiento de los acuerdos comerciales con las marcas adheridas. Consideramos que hay bajo riesgo durante la primera etapa, no así en la implantación del segundo programa (internacionalización), pues involucra cuestiones de aduana, servicios de logística y de conocimiento de mercado. Para mitigar este riesgo es que se propone implementar un plan de investigación y desarrollo de mercado. Utilizando herramientas como el Benchmarking, apoyándose en la trayectoria y experiencia que tiene la empresa.

Objetivo general

Lograr que para diciembre de 2024 la rentabilidad sea de un 12%, tomando como base los ingresos del período 2020, ya que el crecimiento del mercado potencial es de un 40% para 2023 (datos recolectados de un informe publicado por Mercado libre en marzo de 2020). Así también lo comenta la Cámara Argentina de Comercio electrónico en un informe publicado en febrero de 2021, donde se resume que en 2020 se sumaron 1.284.960 nuevos compradores al comercio electrónico, sumando un total de 20.058.206 compradores online. Con un crecimiento interanual del 124%, la facturación de 2020 refleja el gran desarrollo del e-commerce durante ese año (\$905.143 millones facturados). Ver Anexo C

Objetivos específicos

1. *Incrementar a 3 millones la cantidad de visitas mensuales al e-commerce Tienda Naranja para diciembre de 2022. Actualmente posee 1.5 millones de visitas por mes. Esto se logrará permitiendo que personas que no posean tarjeta puedan hacer compras desde la página utilizando otros medios de pago, o dado de alta la tarjeta, aprovechando el impulso de compra.*
2. *Aumentar un 25% para diciembre de 2022 en la cartera de socios comerciales que publiquen sus productos en Tienda Naranja, para ello se propone el desarrollo de acuerdos comerciales con nuevos comercios amigos para incluir la venta de sus productos en la plataforma de comercio electrónico en Argentina.*
3. *Lograr que el índice de deserción por parte de comercios amigos sea inferior al 10% anualmente. Se implementará un plan de fidelización para estos aliados comerciales.*
4. *Aumentar la participación en redes sociales un 80% para diciembre de 2022, con relación a la actual participación en las mismas.*
5. *Lanzar la plataforma de comercio electrónico en el mercado internacional finalizando el año 2024.*

A continuación, se explicarán con mayor detalle:

Objetivos específicos 1 y 2.

En la primera instancia, implementar un plan de desarrollo de la página web para lograr que la pagina funcione para todo tipo de usuarios, sin que éstos deban ser titulares de la tarjeta, asegurando la funcionalidad y escalabilidad del sitio. Este objetivo implica contratar una empresa de desarrollo de software que adapte la plataforma ya existente implicando:

- ✓ Rediseño de la página
- ✓ Incorporación de nuevas features
- ✓ Asegurar escalabilidad y mantenimiento de la página

La propuesta original presentada a la consultora, a fin de elaborar un presupuesto, implica que el desarrollo se realizará en dos etapas: la primera estará enfocada a mejorar la interfaz de la página web con el usuario: se solicita desarrollo de software para que el usuario pueda navegar por la página sin necesidad de loggarse. También incorporar un medio de comunicación directa para con el vendedor, para consultar de especificaciones

del producto, o medios de envío y demás consultas. Agregar más medios de pago para concretar la compra. En este caso, será necesario que Naranja elabore, junto al área de ventas y finanzas, una estrategia para captar el mayor flujo de pagos, promoviendo al uso de la tarjeta de crédito e incluso otorgando la posibilidad de darse de alta desde la web en pocos y sencillos pasos.

La segunda etapa con relación al desarrollo de software se enfocará a mejorar la funcionalidad para comercios amigos. El software solicitado permitirá a cualquier comercio registrarse como comercio amigo en forma abierta, podrá subir su cartera de productos y promociones, acceder a métricas y ver saldos de cuenta para gestionar mejor sus ventas.

Los recursos involucrados para para esta etapa son la inversión necesaria para la contratación de los servicios informáticos de una consultora. El equipo de programación estará formado por cuatro personas (TL, SM, Desarrollador y QA). Se asume que la parte de logística para la entrega de los productos comprados por medio de la plataforma está resuelta y es escalable.

Se implementarán distintos tipos de test para conocer oportunidades de mejora de la página, entre ellos: Test heurístico, analytics y tests de guerrilla. (Ver Anexo D). Estas herramientas también servirán para realizar una mejor segmentación de mercado.

El plan está pensado para desarrollarse en 10 meses. Dentro de ese período y cada 15 días se realizarán controles y medición de resultados alcanzados, con el fin de detectar posibles inconvenientes o demoras y poder implementar medidas para compensarlas (al término de cada sprint). El desarrollo de software se realizará en Córdoba, pero la página será planteada para su uso en toda Argentina.

Entre las competencias que deberá tener el equipo de desarrollo de software encontramos las de ser capaz de programar en diferentes lenguajes y poseer nociones de diseño gráfico, así como capacidad para resolver conflictos. También es necesario que los miembros de este equipo estén pendientes de las innovaciones tecnológicas, para permitir estar siempre a la vanguardia y no quedar obsoletos.

Objetivo 3

Para lograr este objetivo será necesario:

- ✓ Contratar agentes comerciales que lleven la propuesta a pequeñas y medianas empresas que tengan buen potencial de ventas y que deseen ofrecer sus productos de manera online. Para este fin, puede considerarse viable la contratación de telemarketers.
- ✓ Capacitar al staff del área de ventas para que puedan entender la nueva intención de la página web y, así, puedan convencer a los comerciantes de convertirse en comercios amigos. Es decir, formar al personal para la ejecución y funcionamiento de la nueva plataforma de venta, a través de talleres y capacitaciones, logrando para noviembre del año 2021 que un 80% del personal de ventas se encuentre instruido para su manejo.
- ✓ Generar un nuevo plan de promociones y beneficios para atraer más comercios amigos. Entendemos que no solo comentar los beneficios de vender online son suficientes para tentar a los comerciantes de vender en esta plataforma, es necesario ofrecerles una reducción en las comisiones o bonificar el uso de Pos nets provistos por naranja por un año, para que se vean tentados en participar.

Para evaluar el avance del incremento se aplicarán auditorías cada seis meses para evaluar los resultados obtenidos. Con relación a los recursos, se reasignará parte del presupuesto que la empresa ya posee para el área de ventas. Estimamos que un 30% de esos recursos será suficiente para cubrir esta actividad. Esta parte del plan se desarrollará en Córdoba, en Buenos Aires (AMBA y Centro) y Neuquén, ya que, en estas zonas según una encuesta publicada en febrero de 2021 por la Cámara Argentina de Comercio electrónico, se concentra la mayor parte de la facturación por compras a través de medios electrónicos en el país (69% entre AMBA y Centro de Bs As, 12% en Litoral, y 8% en Patagonia), (CACE, 2021).

Objetivo 4

Para alcanzar este objetivo será necesario:

- ✓ Contratar mayor publicidad a través de redes sociales: implementar y mantener colaboración activa con Influencers.
- ✓ Contratar publicidad con radios.
- ✓ Elaborar un plan de fidelización de comercios y clientes.
- ✓ Elaborar encuestas de satisfacción para detectar posibles mejoras y evitar, así, perder acuerdos comerciales o potenciales compradores usuarios de las redes. Realizar un monitoreo y control de los objetivos anualmente e implementar mejoras.

Para solventar esta parte del plan se reasignará parte del presupuesto que la empresa ya posee para el área de marketing. Estimamos que un 30% de esos recursos será suficiente para cubrir esta actividad. Este plan se desarrollará en Córdoba y será de aplicación para todo el país, pudiendo considerar estrategias de mercadeo específicas en AMBA y Centro de Buenos Aires, dada la alta incidencia en el volumen de compras en esta región. Para medir y evaluar las acciones se realizarán encuestas periódicamente. Es importante que el plan de Marketing esté inspirado en los valores de la marca. Para identificar los mercados meta es necesario que el equipo entienda los patrones, gustos, actitudes y estímulos de compra. Es necesario hacer análisis demográfico, de estilo de vida, ciclos de compra y las motivaciones o impulsos que motivan al usuario a comprar por internet. Implementar incluso, técnicas de neuromarketing. (Ver Anexo E).

Quienes desarrollen el plan de marketing deberán tener plena conciencia de las necesidades cambiantes de los usuarios, las tendencias, las plataformas más utilizadas, analizar las estrategias usadas por la competencia para captar el mercado, detectar oportunidades de innovación. Tener conocimientos de Benchmarking. Es decir, tomar como referencia los productos, servicios o procesos de otras empresas líderes para compararlos con los propios y utilizar la ventaja competitiva como elemento diferenciador.

Objetivo 5

Para alcanzar este objetivo es necesario:

- ✓ Contratar a un equipo de especialistas en comercio exterior.
- ✓ Definir el país que reúna las características de mercado viables para desembarcar con la propuesta.
- ✓ Lanzar la plataforma en el país elegido para que los usuarios puedan implementarla para sus compras.
- ✓ Evaluar y analizar resultados de su implementación y elaborar planes de mejora.

Las competencias de los involucrados sobre todo en la etapa de internacionalización es la de conciencia social y ciudadana, es decir, ser capaces de ponerse en el lugar del otro, respetar las diferentes culturas, creencias, ideologías, etc. Deberá tener manejo de otros idiomas, un pensamiento crítico y racional. Estar pendiente de cambios socio-demográficos e incluso de legislaciones que dificulten el crecimiento en la industria.

Tabla 1 Plan de Acción

| Descripción | Tiempo | | RRHH | | Recursos Físicos | Tercerización | Recursos Económicos | Observaciones |
|--|-----------|----------|----------------------------------|--|---|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| | Inicio | Fin | Responsable | Área | | | | |
| Apertura de e-commerce Tienda Naranja al público en general | Ago 2021 | Nov 2021 | Gerente General | Gerencia General, Áreas de Fzas. y Mkt | Provistos por consultora | SimTLiX SRL | \$12.146.161 | Ver Presupuesto Anexo F |
| Mejorar funcionalidad de Tienda Naranja para comercios amigos | Dic 2021 | May 2022 | Gerente General | Gerencia General, Áreas de Fzas. y Mkt | Provistos por consultora | SimTLiX SRL | \$17.718.937 | Ver Presupuesto Anexo F |
| Desarrollo de nuevos acuerdos comerciales con comercios amigos | Ago 2021 | Dic 2022 | Gerente de MKT y Gerente de Vtas | Áreas de MKT, Ventas y Finanzas | Traslados, Líneas telefónicas, computadoras y acceso a Internet | - | Se destina 30% de presupuesto anual | |
| Capacitaciones para empleados de Naranja y comercios amigos | Sept 2021 | Dic 2022 | Gerente de Vtas | Área de ventas | Computadoras, Acceso a Internet | SimTLiX SRL | Precio incluido en planes | |
| Desarrollo de un plan de marketing expansivo | Ago 2021 | Dic 2022 | Gerente de MKT | Área de Marketing | Programas de diseño, computadoras, Internet | Cadena 3 Instagram, Facebook, Youtube | \$29.757.566 | Ver Presupuesto Anexo G |
| Monitoreo e implementación de mejoras en plan de MKT | Ene 2023 | Dic 2024 | Gerente de MKT | Área de Marketing | Programas de diseño, computadoras, Internet | - | Se destina 30% de presupuesto anual | |
| Estudio y desarrollo de mercados internacionales | Dic 2023 | Dic 2024 | Gerencias de MKT, Fzas y Vtas | Asesorías externas | Viáticos, Folletería, etc | - | \$21.725.540 | Ver Presupuesto Anexo H |
| Control de resultados | Ago 2021 | Dic 2024 | Gerente General | Área de ventas | Email, informes, etc | - | - | |

Fuente: Elaboración propia

Alcance: Si bien la propuesta estratégica abarca tanto a los empleados de Naranja, como a los de los comercios amigos, sin duda los más involucrados en el proceso serán los de la sede central. También participarán consultoras externas y prestadores de servicios como radios.

Temporal: el desarrollo de la propuesta tiene un horizonte temporal de tres años, comprendiendo el período entre agosto de 2021 y diciembre 2024.

Geográfico: la propuesta se desarrollará en Córdoba, pero se implementará en una primera instancia en Argentina y luego en otro país, potencialmente Méjico o Brasil.

Presupuesto

A continuación, se puede ver el detalle del costo de la propuesta elaborada.

| Plan de Acción | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Desarrollo de software | \$ 17.667.144,00 | \$ 20.398.743,75 | \$ - | \$ - |
| Publicidad | \$ 144.607.016,40 | \$ 411.097.089,48 | \$ 538.537.187,22 | \$ 727.025.202,75 |
| Desarrollo comercio exterior | \$ - | \$ - | \$ 2.026.570,00 | \$ 2.941.029,00 |
| Viáticos y Folletería 36 meses | | | \$ 15.720.000,00 | \$ 16.200.000,00 |
| Total Inversion | \$ 162.274.160,40 | \$ 431.495.833,23 | \$ 556.283.757,22 | \$ 746.166.231,75 |

Valores actualizado por inflacion, REM

Total \$ 1.896.219.982,59

Fuente: Elaboración propia. Se toman valores netos de IVA

Para ver el presupuesto abierto por cada una de las actividades que forman parte del plan estratégico, revisar Anexos F, G y H.

Cash-flow proyectado

| Datos obtenidos | Fechas | 31/12/2021 | 31/12/2022 | 31/12/2023 | 31/12/2024 |
|---|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| En miles de pesos | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
| Ingresos | | | | | |
| Ingresos operativos | | 41.949.153 | 46.995.289 | 54.089.864 | 61.628.565 |
| Ingresos por implementacion del plan | | | 2.700.000 | 2.700.000 | 3.960.000 |
| Cargos por incobrabilidad | | -4.465.184 | -4.487.510 | -4.509.947 | -4.532.497 |
| Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad | | 37.483.969 | 45.207.779 | 52.279.916 | 61.056.068 |
| Egresos | | | | | |
| Proyeccion de egresos Operativos | | -17.982.965 | -25.049.596 | -34.988.502 | -48.999.890 |
| Plan de Accion | -1.896.220 | -162.274 | -431.496 | -556.284 | -746.166 |
| Otros gastos | | | | | |
| Total egresos operativos | | -18.145.239 | -25.481.092 | -35.544.785 | -49.746.056 |
| Resultado antes del impuesto a las ganancias | | 19.338.730 | 19.726.686 | 16.735.131 | 11.310.012 |
| Impuesto a las ganancias | | -6.768.556 | -4.931.672 | -4.183.783 | -2.827.503 |
| Resultado neto del ejercicio | -1896220 | 12.570.175 | 14.795.015 | 12.551.348 | 8.482.509 |

| | |
|--------------------------|------------------|
| Tasa de Referencia Leliq | 38% |
| VAN | \$ 22.096.218,03 |
| TIR | 675% |
| ROI | 3,47 |

| | |
|--------------|-----|
| Rentabilidad | 14% |
|--------------|-----|

Consideraciones generales para el análisis del Cashflow:

Se calculó una tasa de aumento promedio en las ventas de la empresa durante el período 2021-2024. La misma fue del 15% según el criterio del analista en base a datos empíricos extrapolando la información de las ventas de años anteriores.

Para el cálculo de los egresos posteriores se consideraron los índices de inflación estimados a cada periodo por el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Ver Anexo I.

Por otro lado, también es importante destacar que desde el año 2022 en adelante Naranja cuenta con una alícuota diferente para el cálculo de Impuesto a las Ganancias, este dato fue traído del informe del auditor de su último balance. La misma es del 25%, en lugar del 35% que se consideró para lo que queda del año 2021.

La tasa utilizada para el cálculo de Van y TIR es la publicada por el Banco de la Nación Argentina, LELIQ, que, al momento de la elaboración del presente informe, está en el 38%.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, vemos que el VAN que es positivo, por lo tanto, se recomienda avanzar con el proyecto de inversión. Así mismo, el ROI arroja un excelente resultado con relación al recupero del dinero invertido.

Conclusión

A modo de conclusión del presente trabajo podemos considerar que la planificación estratégica continúa siendo una herramienta optimizar el desempeño de las organizaciones, alcanzando objetivos mediante el uso eficiente de los recursos disponibles.

Aplicando esta herramienta y luego de un análisis de mercados para Naranja SA se detectó la existencia de un mercado aun no captado y cuya captación puede ser el catalizador para que esta empresa aumente su rentabilidad en la región e incluso para que conquiste el mercado internacional en los próximos años.

Está claro que la pandemia que aqueja al mundo en su totalidad es una de esas crisis que han permitido que la humanidad demuestre su capacidad de adaptación. Para Naranja esta situación sanitaria representa una oportunidad, debido al cambio en los hábitos de consumo y auge de los medios de pago digitales. Ha quedado demostrado que es posible aumentar la participación en el mercado nacional y en el mercado internacional, incorporando divisas y mejorando, así, aún más, la rentabilidad.

Hay quienes afirman que el aumento en las ventas a través de medios digitales corresponde sólo al advenimiento de la pandemia y de las restricciones de circulación que muchos gobiernos han impuesto mientras se adaptan las medidas sanitarias para controlar los contagios. Según esta postura dicha tendencia a consumir productos y servicios a través de medios digitales mermaría una vez que los distintos gobiernos logren controlar la situación

sanitaria. Sin embargo, antes de la pandemia el comercio electrónico ya venía en aumento. Creemos que las restricciones de circulación han ayudado a que este cambio de paradigma en el proceso de compras en los consumidores y que este cambio ha venido para quedarse. Es necesario que las organizaciones se suban a la cresta de ola tecnológica.

Las tendencias en marketing, la aplicación de la tecnología, la escalabilidad son algunos de los aspectos claves para la consecución de los objetivos planteados. Si bien la empresa se ha abierto camino al mundo digital incluso antes de la pandemia, con los planes de implementación desarrollados en este trabajo, podrá aumentar sus ingresos y adecuarse al contexto cambiante.

Es necesario que toda la organización conozca y comparta estos nuevos objetivos, ya que se trata de un plan multidisciplinario que requiere de la colaboración de todas las áreas de la organización, su compromiso, su capacitación y mejora continua.

Con relación a las fuentes de financiamiento hemos visto que la posición de Naranja es privilegiada, pudiendo destinar recursos propios para solventar esta propuesta, sin necesidad de recurrir a agentes financieros externos. Para constatar la viabilidad del plan se utilizaron como indicadores de rentabilidad el ROI y el VAN. El análisis de los indicadores da cuenta de que la perspectiva es optimista con relación al futuro, sin embargo, es necesario que se haga monitoreo permanentemente de las variables económicas, políticas y legales que hacen al entorno de la organización. Cualquier cambio en alguno de estos rubros, puede modificar los indicadores y poner en peligro el alcance de los objetivos.

Recomendaciones

La recomendación para Naranja SA es continuar con su vocación por mantenerse en el auge de la tecnología. Sin dejar de estar pendientes de cambios políticos, económicos, tecnológicos y legales. Sería bueno, además, desarrollar un plan de reducción de costos. Una de las herramientas para lograr ese objetivo podría ser el uso de herramientas como la ciencia de Datos, también llamada Big Data, lo cual permitiría procesar gran variedad y volumen de datos en poco tiempo, que permitan conocer al consumidor y tomar decisiones para captar clientes sin la necesidad de contar con un grupo de analistas numeroso. En el ámbito de la mercadotecnia, una tendencia actual para reducir costos es la implementación del

neuromarketing para optimizar la conversión de los productos y servicios de una marca gracias a un mayor conocimiento del comportamiento del usuario en el proceso de compra. El neuromarketing es una disciplina que estudia y predice los comportamientos y reacciones generadas ante las prácticas de la mercadotecnia. Otra opción para reducir costos es la implementación de chatbots para el servicio de posventa. Un chatbot es un programa informático que simula y procesa conversaciones humanas (ya sea escritas o habladas), permitiendo a los humanos interactuar con dispositivos digitales como si se estuvieran comunicando con una persona real.

Otro aspecto importante para considerar fuertes inversiones, dado a las perspectivas de crecimiento de mercado es el de Naranja X, la billetera virtual de Naranja, así como el desarrollo de una criptomoneda.

A nivel generalizado, la recomendación para todas las empresas en este contexto es similar al camino recorrido por Naranja, invirtiendo en el uso de la tecnología, en pos de optimizar procesos y rendimientos de los recursos. La globalización ha hecho que se acorten las distancias e incluso que desaparezcan algunas limitaciones y la rapidez de los cambios no dejan margen para demorar decisiones y la tecnología se ha vuelto un gran aliado del hombre.

Referencias Bibliográficas

Ansoff: Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review.
Banco Central de la República Argentina, (01/12/2020) Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), BCRA. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201230%20Resultados%20web.pdf>

Banco Central de la República Argentina, (abril 2021) Encuesta de Condiciones crediticias, Banco Central de la República Argentina. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Encuesta_de_condiciones_crediticias.asp

Brandesign, (01/01/2021), 20 estadísticas del ecommerce que debes conocer en 2021, Brandesign. Recuperado de <https://www.brandesign.es/desarrollo-web/20-estadisticas-del-ecommerce-que-debes-conocer-en-2021/>

CACE, febrero 2021, Estudio Anual de Comercio Electrónico, Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Recuperado de <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>

Cámara Argentina de Fintech, (10/02/2021), 6,5 millones de argentinos descargaron una o más billeteras digitales. Cámara Argentina de Fintech. Recuperado de <https://camarafintech.com.ar/65-millones-de-argentinos-descargaron-una-o-mas-billeteras-digitales/>

Cámara Argentina de Fintech, (10/02/2021), Pagos digitales en la Argentina, el 60% de las operaciones ya se realizan bajo esta modalidad. Cámara Argentina de Fintech. Recuperado de <https://camarafintech.com.ar/pagos-digitales-en-la-argentina-el-60-de-las-operaciones-ya-se-realizan-bajo-esta-modalidad/>

Cámara Argentina de Fintech, (21/04/2021), Billeteras virtuales, los números del boom de los pagos digitales consolidados por la pandemia, Cámara Argentina de Fintech. Recuperado de <https://camarafintech.com.ar/billeteras-virtuales-los-numeros-del-boom-de-los-pagos-digitales-consolidados-por-la-pandemia/>

Cámara Mediterránea de Comercio Electrónico, (marzo 2018), Estudio de Comercio Electrónico, Experiencias de compra por internet. Cámara Mediterránea de Comercio Electrónico. Recuperado de <https://camece.org/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Completo-CAMECE-2018.pdf>

Ciavenatto, 2017, Administración: teoría y práctica, México, Editorial McGraw Hill
De la Vega, 2019, Trabajo Practico Tarjeta Naranja, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de <https://filadd.com/doc/tarjeta-naranja-final-pdf-introduccion-a-la>

Deloitte, (2020), Pensando más allá del Covid-19. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/finance/2020/Pensando-mas-alla-del-Covid19-Fintech.pdf>

Espinoza Mendoza, 2017, Caso Práctico: Tarjeta Naranja, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba. Recuperada de https://www.academia.edu/32849781/Caso_Pr%C3%A1ctico_TARJETA_NARANJA

García G. (22/07/2019), Los secretos del éxito de Mercado Libre, Diario Fortuna. Recuperado de <https://fortuna.perfil.com/2019-07-22-205223-mercado-libre/>

Hill, C. y Jones,G, 2011, Administración Estratégica, un enfoque integral, Novena Edición, México, Editorial Cengage Learning

Infopymes, (09/11/2020), Fintech, La financiación como activador de la economía, Infopymes. Recuperado de <https://www.infopymes.info/2020/11/fintech-la-financiacion-como-activador-de-la-economia/>

Infopymes, (18/02/2021), Esta Fintech Argentina alienta a las pymes y emprendedores para que vendan en dólares. Infopyme. Recuperado de <https://www.infopymes.info/2021/02/esta-fintech-argentina-alienta-a-las-pymes-y-emprendedores-para-que-vendan-en-dolares/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INDEC, (01/04/2021), Informes técnicos / Vol. 5, n° 86. INCED. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_21AC1E6BC996.pdf

iProfesional, (22/11/2020), Impuesto a las tarjetas de crédito, cómo afecta a los usuarios, iProfesional. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/328066-impuesto-a-las-tarjetas-de-credito-como-afecta-a-los-usuarios>

Javier Rivero, 2016, 7 razones para escribir un plan de negocios, Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/emprendimiento-startups/2016/03/28/7-razones-para-escribir-un-plan-de-negocio/>

Mintzberg y Quinn, 1993, El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos, Segunda Edición, México, Editorial Prentice Hall Inc

Naranja SA, 2021, Córdoba. Recuperada de <https://tienda.naranja.com/condiciones-comercios-amigos>

Nasdaq, 2021, Online shopping and ecommerce statistics, Nasdaq. Recuperado de <https://www.nasdaq.com/articles/uk-online-shopping-and-e-commerce-statistics-2017-2017-03-14>

Osterwalder, A y Pigneur Y, 2010, Generación de modelos de negocio, Barcelona, Editorial Grupo Planeta

Porter, M, 2008, Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 38° Edición, México, Grupo Editorial Patria

Punto convergente, (13/02/2020), Fintech en Argentina: ¿qué son y qué se viene para el futuro?, Punto Convergente. Recuperado de <http://puntoconvergente.uca.edu.ar/fintech-en-argentina-que-son-y-que-se-viene-para-el-futuro/>

Ramos, (02/06/2020), Qué es el e-commerce, definición, modelos y ventajas, M4arketing 4 E-commerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-ecommerce/>

Real Academia Española, 2021, Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de <https://www.asale.org/academias/real-academia-espanola>

Revista Punto a Punto, (01/04/2018), Argentina tiene el mayor consumo per cápita de América Latina, Revista Punto a Punto. Recuperado de <https://mendoza.puntoapunto.com.ar/la-argentina-tiene-el-mayor-consumo-per-capita-en-toda-america-latina///>

Ricuate Quijano, 2018, Jóvenes y la Cultura Digital: Abordajes críticos desde América Latina, Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/160/16057171002/html/index.html>

Rippol, F, (17/06/2020), Dos pymes cordobesas, casos de éxito en cuarentena para Mercado Libre, Diario La Voz del Interior. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/dos-pymes-cordobesas-casos-de-exito-en-cuarentena-para-mercado-libre/>

Rivero, J. (2016). 7 razones para escribir un plan de negocio. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/emprendimiento-startups/2016/03/28/7-razones-para-escribir-un-plan-de-negocio/>

Robbins, Coulter 2010, Administración, Décima edición, Editorial Pearson

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). Administración. D. F., México: Pearson. Recuperado de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>

Tarjeta Naranja, (26/02/2021), Costos y Comisiones, Tarjeta Naranja. Recuperado de https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4sPw45jMzV2hu7gqNxxyNX/8270981eb21ea5357509c59a4da406d9/Costos_y_Comisiones.pdf

Thompson, A. A. J., Strickland, A. J. y Gamble, J. E. (2008). Administración estratégica. Teoría casos. D. F.: México: McGraw-Hill Education.

Unocero, (28/09/2019), Los secretos de Mercado Libre que son su fórmula de éxito, Unocero. Recuperado de <https://www.unocero.com/noticias/secretos-mercado-libre/>

Zambiazco y Gamarra, 2019, Trabajo Integrador Final, Universidad EADE, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/8950/Gamarra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo A Misión, Visión y Valores de Naranja SA

Misión de Naranja

“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2021).

Visión de Naranja

“Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2021).

Valores de Naranja

- Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva” (Naranja, 2021).
- Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” (Naranja, 2021).
- Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina” (Naranja, 2021).
- Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2021).

Vemos tanto en la Misión como en la Visión, un enfoque basado en el uso de la tecnología y en las experiencias positivas. Estos dos aspectos sirven de catalizadores para el éxito del plan estratégico que se desarrolla en el presente trabajo final de grado.

Anexo B Gráfico de Matriz BCG

La matriz BCG es una matriz estratégica, creada por la consultora Boston Consulting Group en el año 1973. Es también conocida como la matriz de crecimiento - participación, porque permite un análisis estratégico de la cartera de negocios de una empresa con base en esas dos dimensiones. Estas dimensiones tienen una estrecha relación con el ciclo de vida del producto, el cual se divide en cuatro etapas:

- *Introducción*: es la etapa inicial que se da con el lanzamiento del producto. Requiere una alta inversión en publicidad para dar a conocer el producto.
- *Crecimiento*: las ventas aumentan rápidamente y el principal objetivo de la publicidad es la fidelización, lograr la preferencia y lealtad entre los clientes. La experiencia del cliente tiene especial relevancia en esta etapa.
- *Madurez*: en esta etapa, se reduce el ritmo de crecimiento de las ventas e incluso, se detiene. La competencia es intensa, pero el número de competidores tiende a ser reducido. Los precios se mantienen y requiere menos inversión publicitaria.
- *Declive*: se da una disminución en las ventas y reduce el número de competidores. Es común que se eliminen algunas presentaciones del producto y la publicidad es casi nula.

Ilustración 1 Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

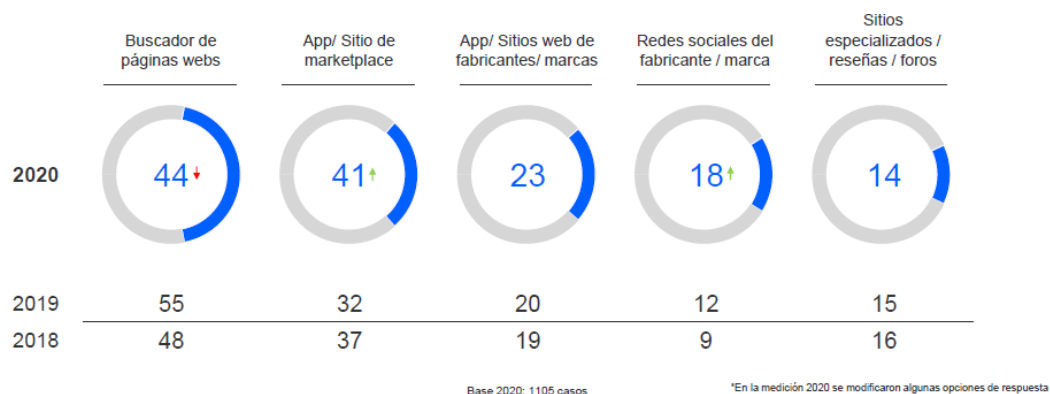
De la elaboración de este análisis se identifica a Tienda Naranja como la Unidad de Negocio sobre la cual se desarrollará el plan estratégico. Según lo expuesto en el informe publicado por Naranja SA, la evolución digital producto de la cuarentena obligatoria, los canales digitales de Naranja evidenciaron una significativa curva de crecimiento, alcanzando 600.000 nuevos usuarios digitales entre enero y septiembre del año en curso. Puntualmente en el tercer trimestre, la participación del canal digital en ventas/adquisición de nuevos

clientes registró una participación del 56,4 % sobre el total de ventas. (Naranja, 2021). La estrategia recomendada para esta etapa, es la de Construir.

Anexo C Análisis de mercado y de métricas de Tienda Naranja y su comparación con métricas de Mercado Libre

Análisis de Mercado:

Según un estudio publicado por la Cámara Argentina de comercio electrónico 6 de cada 10 compran algún producto al menos una vez por mes. Y la mitad de los compradores post pandemia ya son usuarios cotidianos o regulares. Las redes sociales han aumentado su frecuencia de uso como medio de búsqueda de información para el comprador. Es por ello que el presente plan estratégico incorpora un plan de marketing orientado a este medio, en orden de captar clientes.



Fuente: Informe elaborado por KANTAR, para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en febrero, 2021.

Con un crecimiento interanual del 124%, la facturación de 2020 refleja el gran desarrollo del eCommerce durante este año.

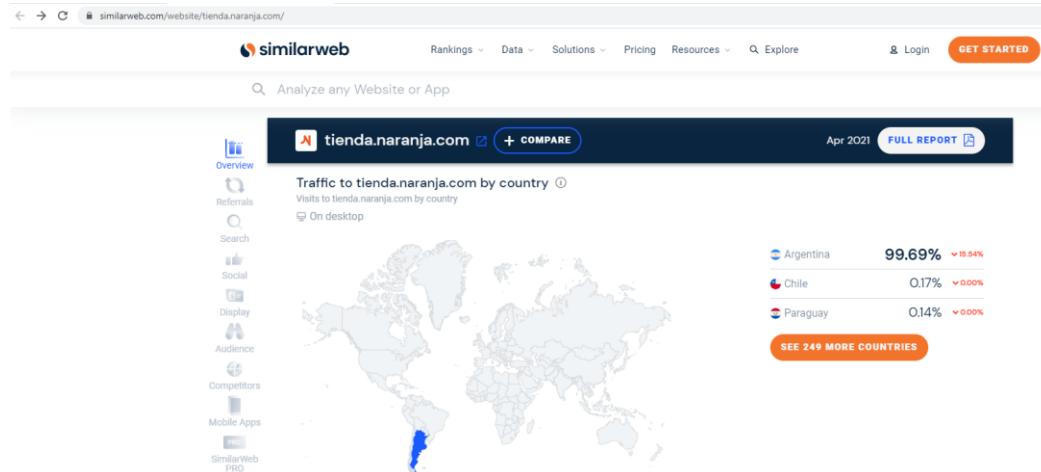
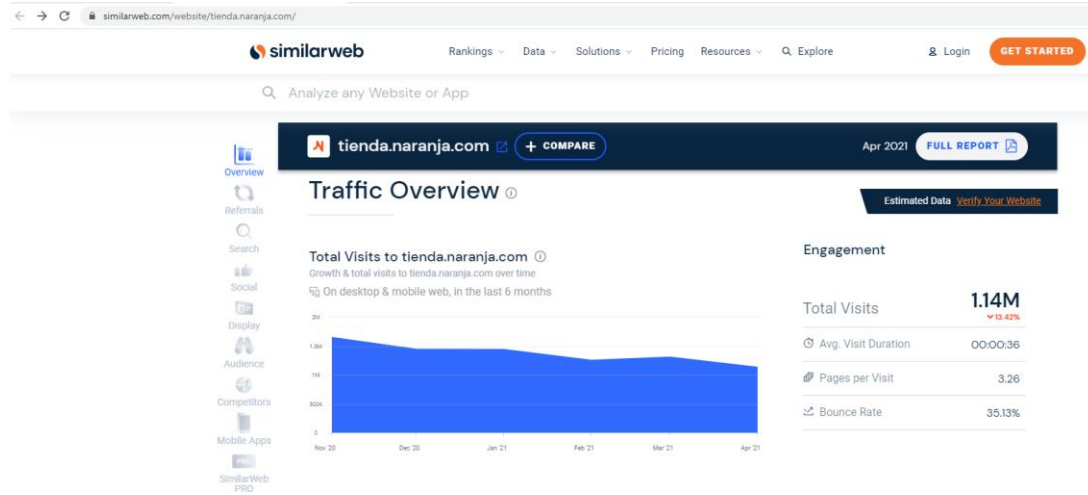
Facturación



Inflación anual 2020 36,1% según INDEC

Fuente: Informe elaborado por KANTAR, para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en febrero, 2021.

Análisis de visitas de Tienda Naranja:



Imágenes recuperadas de <https://www.similarweb.com/website/tienda.naranja.com/>

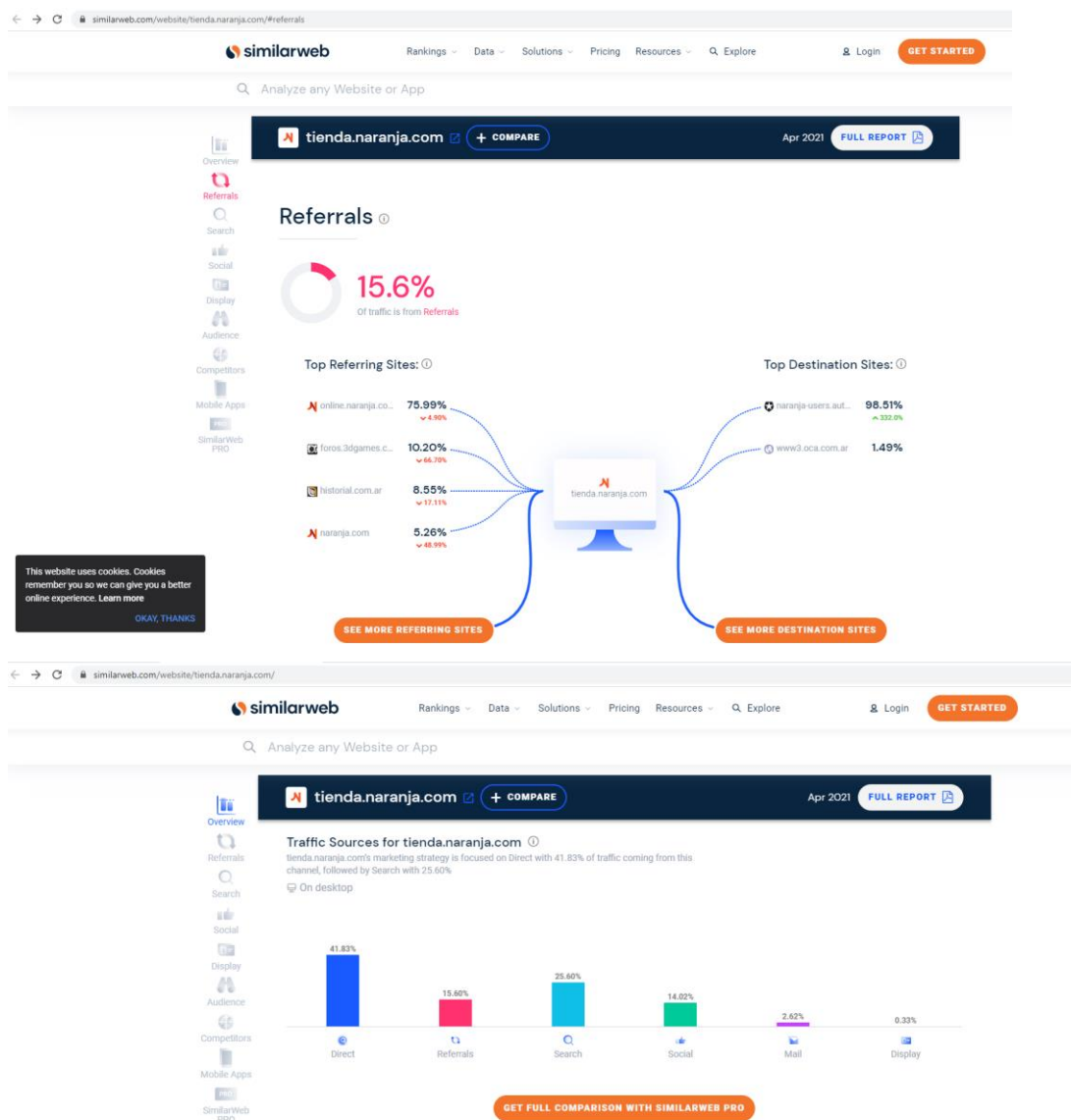
En este apartado podemos ver el tráfico de visitas de Tienda Naranja del último mes. Tienda Naranja cuenta con más de 1.5 millones de visitas por mes. Asimismo, vemos que el 99% de las visitas que ocurren, son de usuarios ubicados en el territorio de la República Argentina.

De estos datos es de donde se detecta la posibilidad de captar nuevos clientes, pues de ese millón y medio de visitas un 30% no se registra en la página para continuar su proceso de compra online aumentando las comisiones que Naranja cobra por cada compra que se realice en el sitio. Es ese 30% el que Naranja debe captar en la primera etapa de propuesta para alcanzar el objetivo planteado en este trabajo.

Si al mismo tiempo lográsemos con el plan que se propone, aumentar el número de visitas a 5 millones.

Por último, si del total de nuevas visitas lográsemos que el 80% de las nuevas visitas generasen impresión de tarjetas.

También, Naranja, podría aumentar sus ingresos cobrando por publicidad en la página.



Imágenes recuperadas de <https://www.similarweb.com/website/tienda.naranja.com/>

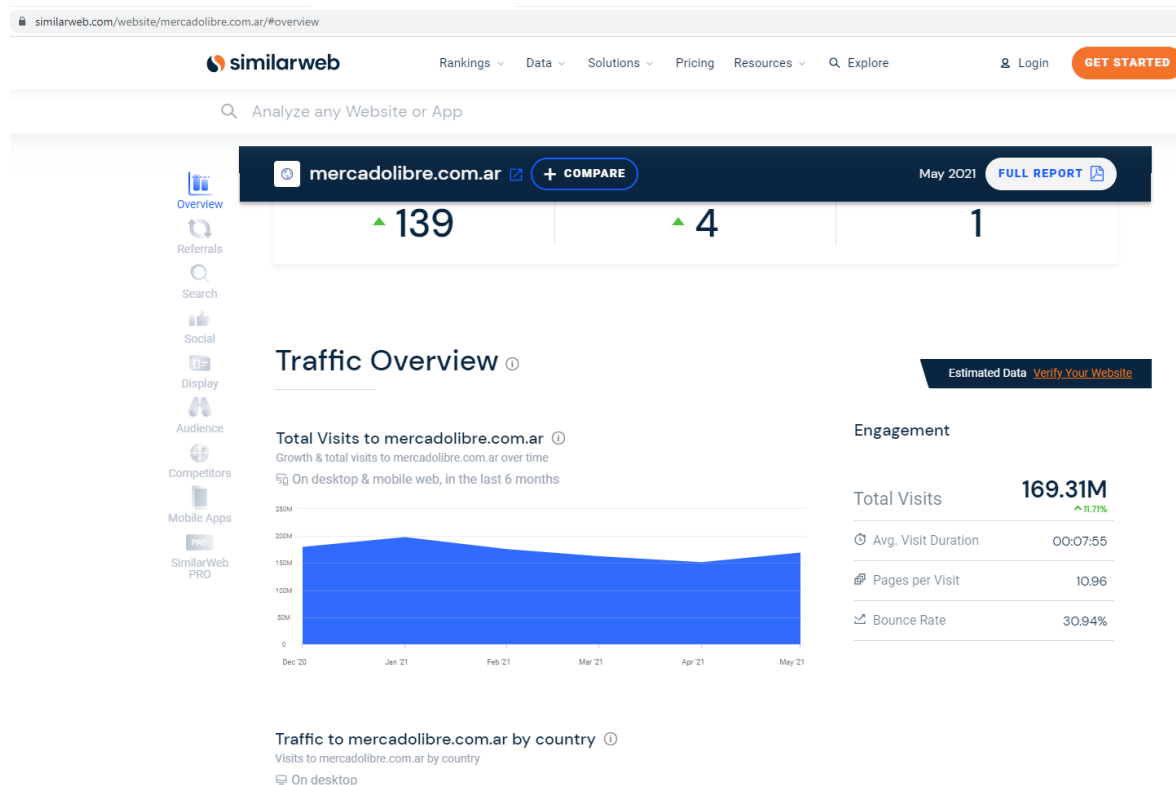
A partir de estas imágenes, podemos interpretar que más el 70% de las visitas acceden escribiendo la URL de Tienda Naranja, con lo cual podemos inducir que la Marca Naranja es muy fuerte y no requiere de tanta influencia de referrals (páginas de donde deriva el usuario para llegar a Tienda Naranja).

Entre enero y septiembre de 2021, se obtuvieron 600.000 nuevos usuarios digitales. Puntualmente en el tercer trimestre, la participación del canal digital en ventas/adquisición de nuevos clientes registró una participación del 56,4 % sobre el total de ventas. Así fue publicado por Naranja SA en el informe que acompaña al balance 2020.

Análisis de visitas de Mercado Libre:

La página cuenta con casi 179 millones de visitas mensuales, las mismas tienen una duración promedio de 7.55 minutos.

El acceso a las mismas en un 57% es de manera directa, y el 36.4% deriva de alguna búsqueda en la web.



Imágenes recuperadas de <https://www.similarweb.com/website/tienda.naranja.com/>

Si consideramos los referral, podemos ver que luego de la visita, el 6% de los usuarios van a Mercado Pago, lo cual implicaría que del total de las visitas que se realizan, ese 6% elige como medio de pago, la propuesta de la plataforma. Lo cual en ventas serían: más de 11 millones de compras realizadas por mercado pago.

Social ^①



Imágenes recuperadas de <https://www.similarweb.com/website/tienda.naranja.com/>

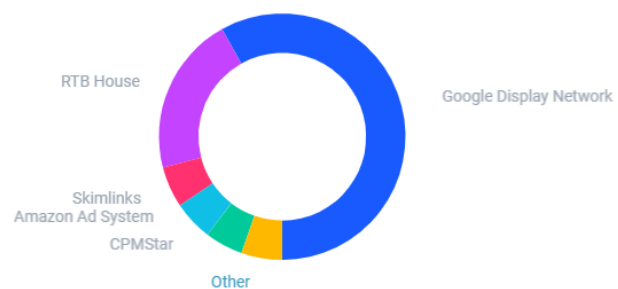


Top Publishers ^①



SEE 19 MORE PUBLISHERS

Top Ad Networks ^①

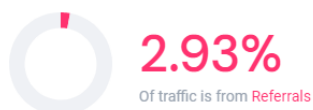


Imágenes recuperadas de <https://www.similarweb.com/website/tienda.naranja.com/>

A partir de estos resultados podemos decir que del total de las a la página de Mercado Libre, el 41% lo hace teniendo a Facebook y a Instagram como referrals.

Pese a eso sólo el 2% de las visitas a la página se dan por referrals, lo cual en números **superaría los**

Referrals ^①

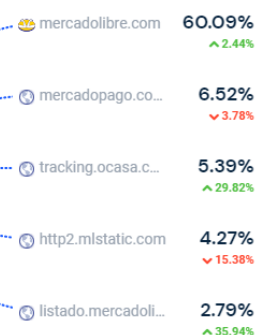


Top Referring Sites: ^①



SEE 318 MORE REFERRING SITES

Top Destination Sites: ^①



SEE 194 MORE DESTINATION SITES

Imágenes recuperadas de <https://www.similarweb.com/website/tienda.naranja.com/>

En el caso de optar por hacer promociones desde redes sociales, está claro que las dos que resaltan con Facebook e Instagram. Es en esas redes donde se debería enfocar la campaña de marketing digital.

Anexo D Herramientas de control Heurísticas, Analytics y Test de Guerrilla

Test Heurístico:

Es un análisis que pueden hacer expertos sobre un sistema digital en base a un conjunto de reglas definidas por principios de usabilidad para detectar posibles problemáticas de un sistema (en forma temprana). Este Test no incluye usuarios.

Un análisis heurístico es una técnica para evaluar la usabilidad de un sistema de interfaces y procesos. Lo lleva a cabo un experto a partir de los principios de la disciplina de Interacción Persona-Ordenador

Hay 10 reglas heurísticas: Visibilidad del estado del sistema, relación entre el sistema y el mundo real, iconografía, control y libertad del usuario, consistencia y estándares de usabilidad, prevención de errores de usabilidad, reconocer antes que recordar (deben ser intuitivas), flexibilidad y eficiencia en el uso, diseño estético y minimalista. Se debe poder ayudar al usuario a reconocer y corregir errores (ejemplo cupo en tarjeta de crédito), ayuda y documentación de toda la funcionalidad de la vista. Es decir, hacer que la experiencia sea más efectiva.

Test de usabilidad o de Guerrilla:

Es complementario al test heurístico, si bien tiene una logística más compleja, favorece al análisis más complejo y detallado.

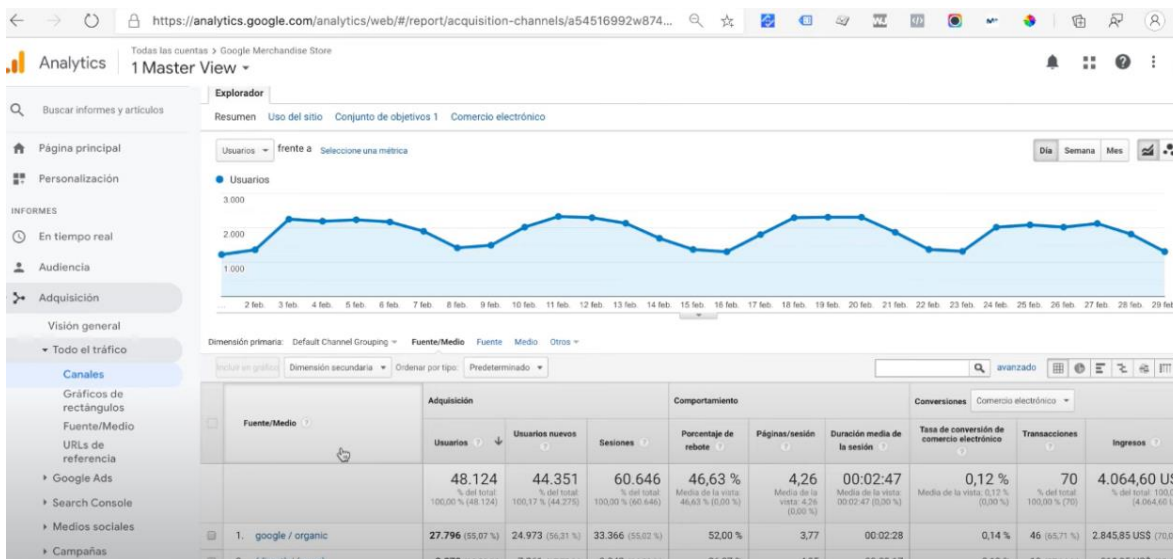
La usabilidad trata de medir como los usuarios interactúan con una plataforma, con usuarios reales (generalmente de 5 a 10 usuarios) y se obtiene data relevante para constatar una hipótesis inicial. Sirve para contrastar lo que se espera con lo real.

Google Analytics:

Es una herramienta de Análisis provista por Google, que sirve para realizar estudios y obtener estadísticas con relación a sitios web. Se usa para conocer el rendimiento de una página y así poder tomar decisiones.

Esta herramienta se le añade a una página web y permite conocer el total de usuarios que la visitan y otros datos relevantes relacionados con audiencia (datos demográficos) geográficos, dispositivos utilizados, etc.,

Existen otras herramientas similares de otras marcas, pero ésta es la más utilizada por su accesibilidad.



Imágenes recuperadas de Internet

En la imagen se puede ver correr esta herramienta. Allí se puede ver que hay diferentes tipos de reportes a consultar para adecuar nuestro plan según los objetivos propuestos.

Anexo E Justificación de uso de Redes Sociales como herramientas de Marketing Digital

Tal como se lo publica en un paper universitario publicado en 2015, por el autor José Sixto García de la Universidad de Medellín, la justificación en el uso de las redes sociales como forma de promocionar nuestros productos y servicios se da por: “Los procesos de marketing online exigen que la organización interactúe con el usuario, lo que deriva en una inminente reducción de las barreras existentes entre ambos. La web 2.0 y los medios sociales que en ella se desarrollan, sobre todo las redes sociales, permiten la comunicación multidireccional y, en consecuencia, cualquier usuario puede aportar contenido y convertirse en prescriptor.

Así pues, desarrollar estrategias de marketing online en los medios sociales (o redes sociales) es imprescindible para sobrevivir en el mercado actual.” (José Sixto García, 2015).

Anexo F Presupuesto SimTLiX SRL

PRESUPUESTO SIMTLIX

Tipo de cambio Año 2021 \$ 115,00

| Etapas 1: | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Goal | Definición de producto | Construcción | Construcción | Construcción |
| TL | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SM | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Devs | - | 2 | 3 | 3 |
| QA | - | 1 | 1 | 1 |
| FTE | 1,5 | 4,5 | 5,5 | 5,5 |
| Monthly Fee USD (plus TAX) | us\$ | us\$ | us\$ | us\$ |
| | \$ 9.180,00 | \$ 19.110,00 | \$ 24.510,00 | \$ 24.510,00 |
| Por tipo de cambio | \$ 1.055.700,00 | \$ 2.197.650,00 | \$ 2.818.650,00 | \$ 2.818.650,00 |
| + IVA21% | \$ 1.277.397,00 | \$ 2.659.156,50 | \$ 3.410.566,50 | \$ 3.410.566,50 |

Tipo de cambio Año 2022 \$ 125,00

| Etapas 2: | | | | | | |
|----------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Goal | Definición de producto | Construcción | Construcción | Construcción | Construcción | Construcción |
| TL | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SM | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Devs | - | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| QA | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| FTE | 1,5 | 4,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 |
| Monthly Fee USD (plus TAX) | us\$ | us\$ | us\$ | us\$ | us\$ | us\$ |
| | \$ 9.180,00 | \$ 19.110,00 | \$ 24.510,00 | \$ 24.510,00 | \$ 24.510,00 | \$ 24.510,00 |
| Por tipo de cambio | \$ 1.147.500,00 | \$ 2.388.750,00 | \$ 3.063.750,00 | \$ 3.063.750,00 | \$ 3.063.750,00 | \$ 3.063.750,00 |
| + IVA21% | \$ 1.388.475,00 | \$ 2.890.387,50 | \$ 3.707.137,50 | \$ 3.707.137,50 | \$ 3.707.137,50 | \$ 3.707.137,50 |

| | |
|---------------|------------------|
| Total Plan | \$ 24.681.900,00 |
| Total con IVA | \$ 29.865.099,00 |

Transcripción del presupuesto

Apertura de Tienda Naranja a clientes externos

Mayo 2021

Versión 1.0.0



Simplifying Technology
for a life-changing experience

Presentación SimTLiX SRL

Nuestra empresa

SimTLiX es una empresa de desarrollo de software enfocada en la simplificación de las nuevas tecnologías para dar soporte a las necesidades de nuestros clientes.

La compañía nació como una fusión entre profesionales que trabajaron entre las más prestigiosas empresas nacionales y multinacionales e investigadores dedicados con años de experiencia académica para comprender y definir las futuras tecnologías y procesos de desarrollo.

Como resultado, SimTLiX es una organización que posee un fuerte enfoque en la innovación tecnológica con procesos de desarrollo líderes en el mercado para transformar en productos esas ideas y proveer a nuestros clientes de un servicio simple pero efectivo.

La continua inversión y la colaboración con centros de investigación y Universidades permiten a nuestros empleados mantenerse al tanto de las nuevas tecnologías. En SimTLiX creemos en la mejora continua y en el desarrollo y capacitación de nuestra gente, procesos y productos.

Como consecuencia, aprendemos, nos capacitamos, invertimos y analizamos el mundo y sus nuevas tecnologías constantemente. Nos enfocamos en exceder las expectativas de nuestros clientes. La calidad nos motiva.

Nuestra misión: satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la aplicación simple de tecnologías de avanzada. SimTLiX constituye el mejor socio para transformar la experiencia tecnológica en el motor que permite a las empresas y particulares a progresar y alcanzar nuevos niveles de rendimiento.

Metodología de trabajo

Se propone el desarrollo siguiendo la metodología ágil Scrum tal como se describe en la siguiente ilustración:



Ilustración 1: Esquema básico de Scrum (Mountain Goat Software - Imágenes, 2005)

Tal como lo propuesto por la metodología se definirán en forma conjunta una duración de la iteración que permita a SimTLiX y al Cliente avanzar iterativa e incrementalmente en el desarrollo del producto solicitado (SimTLiX propone la utilización de Sprints de 2 semanas de duración para incrementar la comunicación y revisión de avance).

Luego de la revisión de la propuesta y estimaciones iniciales, se propone la creación de un backlog de producto con la lista principal de toda la funcionalidad deseada. Esta lista acordada entre SimTLiX y el Cliente servirá como guía evolutiva del desarrollo y expresa los requerimientos en un lenguaje fácil de entender para quien los define. Los elementos en la lista serán estimados y ordenados de acuerdo a la prioridad de cada elemento tal como lo defina el Cliente y SimTLiX en conjunto para optimizar la creación del producto.

Esto sumado a las revisiones externas en cada sprint permitirán al Cliente y a SimTLiX acordar las distintas evoluciones a modo de optimizar el desarrollo del producto deseado.

Propuesta del servicio

Descripción

El alcance de la propuesta se divide en dos fases independientes:

- Incorporación de posibilidad de medios de pagos adicionales y usuarios externos (que no poseen tarjeta Naranja). Para este fin se considera:
 - Relevamiento de requerimientos y creación de plan de MVP
 - Diseño técnico de la solución
 - Diseño de UX
 - Configuración de entornos de desarrollo y pruebas
 - Integración con Gateway de Pagos
 - Posibilidad de carga de medios de pagos y condiciones
 - Modificación de página de detalle de producto para mostrar medios de pagos disponibles
 - Modificación de página de pagos para permitir seleccionar medios
 - Permitir registrar usuarios no clientes TN con e-mail
 - Modificación páginas de perfil de usuario para no clientes
 - Diseño de estrategia de UX para incrementar el tiempo de visita promedio

- Incorporación de posibilidad de registración online de vendedores o comercios amigos al marketplace. En esta fase se considera:
 - Creación de sitio de registración
 - Creación de Backend de validación de alta
 - Actualización de sitio de administración de comercio amigo
 - Incorporación de saldos y ventas a sitio de comercio amigo

Plan de Staff

Etapa 1:

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 |
|------|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Goal | Definición de producto | Construcción | Construcción | Construcción |
| TL | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | |
|----------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| SM | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Devs | - | 2 | 3 | 3 |
| QA | - | 1 | 1 | 1 |
| FTE | 1,5 | 4,5 | 5,5 | 5,5 |
| Monthly Fee USD (plus TAX) | US\$ 9.180 | US\$ 19.110 | US\$ 24.510 | US\$ 24.510 |

Etapa 2:

| Mes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----------------------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Goal | Definición de producto | Construcción | Construcción | Construcción | Construcción | Construcción |
| TL | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SM | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| Devs | - | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| QA | - | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| FTE | 1,5 | 4,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 | 5,5 |
| Monthly Fee USD (plus TAX) | US\$ 9.180 | US\$ 19.110 | US\$ 24.510 | US\$ 24.510 | US\$ 24.510 | US\$ 24.510 |

Confidencialidad de los Precios

El contenido y los precios incluidos en la presente propuesta son información propietaria y confidencial de SimTLiX.

El cliente se compromete a no divulgar los precios de la presente propuesta y tomará los recaudos necesarios para que los mismos sólo sean informados a aquellas personas que necesiten conocerlos para la evaluación comercial de la presente propuesta.

Consideraciones.

- Lugar de trabajo: Los recursos trabajarán en las oficinas de SimTLiX situadas en Capitalinas en la Ciudad de Córdoba, con reuniones de seguimiento virtuales con Cliente conforme a la demanda del proyecto.
- El precio se facturará en pesos argentinos con un factor de cambio promedio del valor dolar oficial venta BNA y MEP venta de la última cotización del mes de factura.
- Movilidad: Viáticos por viajes fuera de la Ciudad de Córdoba no están incluidos en los precios (en caso de incurrirse en dichos viajes, los mismos deberán ser acordados entre las partes por escrito y el cliente será responsable de los gastos de viáticos).
- Cancelación del servicio: Tanto SimTLiX como el cliente se reservan el derecho de discontinuar el servicio en cualquier momento sin mediar causa necesaria pero siempre notificando a la contraparte la cancelación del servicio 30 días corridos antes del día de cancelación.
- Continuidad del Servicio: En caso de desearse extender el servicio, el cliente deberá avisar a Simtlix 30 días laborales antes de la fecha de fin del presente acuerdo a modo de acordar las condiciones de renovación.
- Los días de vacaciones se acordarán con el CLIENTE de acuerdo a necesidades del proyecto. Los recursos dispondrán anualmente de un mínimo de 15 días hábiles de vacaciones de acuerdo a la política de Simtlix (o lo que le corresponda por Ley en caso de mayor antigüedad).
- Cambios a la propuesta: Cualquier cambio que modifique la naturaleza del acuerdo Time&Material en la presente propuesta será revisado y acordado por escrito por SimTLiX y el cliente.
- Gastos adicionales: El presupuesto no incluye nuevos gastos acordados mutuamente necesarios para la realización de las actividades. Sin embargo, SimTLiX pondrá a disposición del Cliente sus herramientas e infraestructura existente para la realización de las actividades en esta propuesta.

Validez de la propuesta y condiciones de pago.

- La propuesta tiene una validez de 15 días.
- Se emitirá una factura mensual.
- Las facturas deberán ser abonadas como máximo a los 7 días de su emisión.
- Los precios NO incluyen I.V.A.

Anexo G Presupuesto Publicidades

PRESUPUESTO PUBLICIDAD EN RADIO

| | |
|------------------------------------|---------------|
| Cantidad de meses que dura el plan | 41 |
| Radio Cadena 3 Publicidad x mes | \$ 500.000,00 |
| + IVA21% | \$ 605.000,00 |

| | |
|-------------------|------------------|
| Total Plan Radios | \$ 20.500.000,00 |
| Total con IVA | \$ 24.805.000,00 |

PRESUPUESTO PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES

| | | | |
|------------------------------------|----|---------------------------------------|-----|
| Cantidad de meses que dura el plan | 41 | Tipo de cambio promedio para 41 meses | 200 |
|------------------------------------|----|---------------------------------------|-----|

| Red Social | Corización en USD | |
|---|-------------------|-----------------|
| Facebook Instagram (SMM Touch) en USD, 5000 Reproducciones + 5000 nuevos seguidores | \$ 45,00 | \$ 369.000,00 |
| Facebook, tarifa según Tus Clicks USD | \$ 40,00 | \$ 328.000,00 |
| Youtube 10 dolares por día USD | \$ 300,00 | \$ 2.460.000,00 |
| Marketing en Google ADS precio en pesos por día | \$ 22.830,00 | \$ 936.030,00 |

| | |
|------------------|-----------------|
| Total Plan Redes | \$ 4.093.030,00 |
| Total con IVA | \$ 4.952.566,30 |

| | |
|--------------------------|------------------|
| Total Publicidad por mes | \$ 24.593.030,00 |
|--------------------------|------------------|



* Estos precios no incluyen IVA.

Adicionales

| | |
|---|--|
| Hora, temperatura, humedad | 30% |
| Auspicios - Micros | 30% (Publicidad mínima por emisión: 20") |
| PNT | 30% (Publicidad mínima por emisión: 30") |
| PNT SIEMPRE JUNTOS | 40% (Publicidad mínima por emisión: 30") |
| Horarios determinados | 30% (Condicional, según disponibilidad) |
| Partidos políticos (Todos los horarios) | 30% (Contado anticipado) |
| Textos leídos en vivo | Contratación a Tarifa Plaza Cadena |

Cómputo

Las piezas publicitarias enviadas en soporte de grabación se computarán por medición cronométrica

Las piezas publicitarias enviadas en texto, se computarán conforme al siguiente coeficiente de conversión:

1,5 palabras = 1 segundo

Mención mínima: 5 (cinco) segundos

| Lunes a viernes | Horario | Programa | Precio |
|-----------------|---------------|------------------------|--------------|
| | 00:00 a 05:00 | Noche y día | \$250,00.- |
| | 05:00 a 08:30 | Primera plana | \$875,00.- |
| | 08:30 a 08:30 | Radioinforme 3 | \$1.380,00.- |
| | 08:30 a 13:30 | Siempre Juntos | \$1.380,00.- |
| | 13:30 a 14:30 | Resumen 3 | \$820,00.- |
| | 14:30 a 18:00 | Viva la radio | \$820,00.- |
| | 18:00 a 19:30 | Tiempo de juego | \$875,00.- |
| | 19:30 a 20:30 | Informados, al regreso | \$875,00.- |
| | 20:30 a 24:00 | Turno noche | \$300,00.- |

| Sábados | Horario | Programa | Precio |
|---------|---------------|-----------------------------|--------------|
| | 00:00 a 06:00 | Noche y día | \$250,00.- |
| | 06:00 a 07:00 | Buen día Argentina | \$875,00.- |
| | 07:00 a 08:00 | Informados | \$820,00.- |
| | 08:00 a 13:30 | Una mañana para todos | \$1.380,00.- |
| | 13:30 a 20:00 | La previa / Tiempo de juego | \$875,00.- |
| | 20:00 a 24:00 | Show de gigantes | \$300,00.- |

| Domingos | Horario | Programa | Precio |
|----------|---------------|-----------------------------|--------------|
| | 00:00 a 05:00 | Noche y día | \$250,00.- |
| | 05:00 a 07:00 | Recorriendo el país | \$820,00.- |
| | 07:00 a 08:00 | La Cadena más grande | \$820,00.- |
| | 08:00 a 09:00 | Santa misa | - |
| | 09:00 a 14:00 | Tiempo compartido | \$1.380,00.- |
| | 14:00 a 20:00 | La previa / Tiempo de juego | \$875,00.- |
| | 20:00 a 22:00 | Show de gigantes | \$300,00.- |
| | 22:00 a 24:00 | El súper domingo | \$875,00.- |

Anexo H Presupuesto Comercio Exterior

PROFESIONAL COMERCIO EXTERIOR

| | |
|----------|-----------------|
| Año 2021 | \$ 335.500,00 |
| Año 2022 | \$ 1.110.200,00 |
| Año 2023 | \$ 1.547.000,00 |
| Año 2024 | \$ 2.178.540,00 |

| | |
|---------------------|-----------------|
| Total plan (2 años) | \$ 3.725.540,00 |
|---------------------|-----------------|

| | |
|--------------------------------|------------------|
| Viáticos y Folletería 36 meses | \$ 12.000.000,00 |
|--------------------------------|------------------|

Anexo I Tablas IPC según REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado)

Expectativas de Inflación Anual (IPC) Según Relevamiento de Expectativas de Mercado, publicado por el Banco Central de la Republica en diciembre 2020 (Pag 8).

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual — IPC

| Precios minoristas (IPC nivel general) | | | | | | | |
|--|---------------------|----------------------|------------------------|------|-----------------------|------------------------|-----|
| Período | Referencia | Mediana (REM dic-20) | Dif. con REM anterior* | | Promedio (REM dic-20) | Dif. con REM anterior* | |
| 2021 | var. % i.a.; dic-21 | 49,8 | -0,2 | (1) | 48,6 | -1,4 | (1) |
| Próx. 12 meses | var. % i.a. | 49,8 | -2,7 | (1) | 48,6 | -2,5 | (1) |
| 2022 | var. % i.a.; dic-22 | 39,2 | +2,8 | (11) | 39,6 | +1,5 | (1) |
| Próx. 24 meses | var. % i.a. | 39,2 | +0,1 | (2) | 39,6 | +0,2 | (1) |
| 2023 | var. % i.a.; dic-23 | 30,0 | - | | 31,4 | - | |

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (dic-20)

Respecto de la encuesta pasada, la previsión de inflación para los próximos 12 meses disminuyó hasta 49,8% i.a. (-2,7 p.p.). En cambio, aumentó levemente en 0,1 p.p. la inflación proyectada para los próximos 24 meses —la variación esperada entre enero de 2022 y diciembre de 2022— ubicándose en 39,2% i.a.

Valor del dólar esperado

Recuperado de:

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201230%20Resultados%20web.pdf>

Análisis de comisiones de Naranja

En los siguientes cuadros podés ver los costos de financiación expresados sin IVA incluido. Se descontará de cada venta la tasa de financiación más la comisión según plazo de pago.

| Cuotas | Tasa |
|--------|--------|
| 3 | 10,00% |
| 6 | 18,00% |
| 9 | 28,00% |
| 12 | 33,00% |
| Plan Z | 10,00% |

Fuente: Naranja SA, recuperado de: <https://www.naranjapos.com/comisiones/>