

Universidad Siglo 21



Carrera de Lic. en Administración

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

Planificación estratégica a través de la diferenciación en servicios para clientes comercios en  
Tarjeta Naranja

Autor: Opovin, Nelson Gabriel

Legajo: ADM05734

DNI: 25.038.812

Tutor: Rinero, Sofia

Córdoba, abril 2021

## Índice:

<b>Agradecimientos</b> .....	4
<b>Resumen</b> .....	5
<b>Palabras claves</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
<b>Análisis de situación:</b> .....	10
Análisis externo: .....	10
Análisis Macro - PESTEL .....	10
Político: .....	10
Económico: .....	10
Social: .....	11
Tecnológico: .....	11
Ecológico: .....	12
Legal: .....	12
Análisis del microentorno - Cinco Fuerzas de Porter: .....	12
Poder de Negociación de clientes: .....	12
Rivalidad entre empresas: .....	13
Poder de negociación de los proveedores: .....	14
Amenazas de nuevos competidores: .....	14
Amenazas de productos sustitutos: .....	15
Análisis Interno – Cadena de valor: .....	15
Actividad de soporte: .....	15
Infraestructura de la empresa .....	15
Gestión de Recursos Humanos .....	15
Desarrollo Tecnológico .....	16
Compras: .....	16
Actividades primarias: .....	17
Logística interna .....	17
Operaciones: .....	17
Logística Externa .....	17
Marketing: .....	17
Servicio de Postventa .....	18
Matriz de Ansoff .....	18
- Penetración de mercado .....	18
- Desarrollo del mercado: .....	18

- Desarrollo del Producto:.....	18
- Diversificación:.....	18
<b>Marco teórico:</b> .....	19
<b>Diagnóstico y Discusión:</b> .....	22
<b>Propuesta de Aplicación:</b> .....	24
<i>Objetivo General:</i> .....	24
<i>Justificación:</i> .....	25
<i>Objetivos Específicos</i> .....	25
Justificación:.....	26
Justificación.....	26
Alcance, Limitación y Recursos.....	27
Plan de acción 1.....	27
Plan de acción 2.....	29
Plan de acción 3:.....	30
Marco de tiempo para la Implementación:.....	31
Presupuesto:.....	32
<b>Conclusiones:</b> .....	36
<b>Recomendaciones profesionales:</b> .....	38
<i>Nuevas discusiones:</i> .....	38
<b>Bibliografía:</b> .....	39
<b>Anexos:</b> .....	41

### Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1 - Plan de acción 1 Objetivo específico 1 .....	29
Ilustración 2 - Plan de acción 2 Objetivo específico 2 .....	31
Ilustración 3 - Plan de acción 3 Objetivo específico 3 .....	32
Ilustración 4 - Diagrama de Gantt.....	33
Ilustración 5 - Presupuesto .....	34
Ilustración 6 - Cash-Flow proyectado: .....	35
Ilustración 7 - Indicadores: VAN, TIR, ROI.....	36
Ilustración 8 - Anexo 1 - Cálculo de estimación en Ingreso Operativo Gral. y por Tienda Naranja. 42	
Ilustración 9 - Anexo 2- Cálculo de costo laboral, equipo líder de proyecto según convenio colectivo. ....	43
Ilustración 10 - Anexo 3- Remuneraciones para empleados de comercio .....	44
Ilustración 11 - Anexo 4 - Costo Mobiliario y servicios específicos de telefonía e internet .....	44
Ilustración 12 - Anexo 5- Escritorio de oficina.....	45
Ilustración 13 - Anexo 6 - Celular.....	45
Ilustración 14 - Anexo 7 - Planes de abono de celulares.....	46
Ilustración 15 - Anexo 8 - Notebooks .....	46
Ilustración 16 - Anexo 9 - Planes móviles .....	46
Ilustración 17 - Anexo 10 -Costo de contratación para reuniones digitales.....	47

Ilustración 18 - Anexo 11 - Zoom.....	47
Ilustración 19 - Anexo 12- Costo de alquiler de vehículo.....	48
Ilustración 20 - Anexo 13 - Localiza Argentina.....	48
Ilustración 21 - Anexo 14 - Servicio de Asesoría IT Digital -Presupuesto mensual.....	49
Ilustración 22 - Anexo 15- Honorarios Profesionales.....	49
Ilustración 23 - Anexo 16- Capacitación en Tiendas Digitales.....	50
Ilustración 24 - Anexo 17 - Open IT.....	50
Ilustración 25 -Anexo 18 - Estimación de Costos y planes de trabajo con Sellers.....	51
Ilustración 26 - Anexo 18 -Costo de plataforma digital para diseñar tiendas digitales (Tienda Nube) .....	52
Ilustración 27 - Anexo 19 - Estimación Costo Tienda Nube.....	52
Ilustración 28 - Anexo 20 - Presupuesto para Catalogación de artículos.....	53
Ilustración 29 - Anexo 21 - Estimación Catalogación.....	54
Ilustración 30 - Anexo 22 - Estimación costo equipo de acompañamiento a sellers.....	54
Ilustración 31 - Anexo 23 - Estimación uso de CRM (mes de análisis)......	55
Ilustración 32 - Anexo 24 - Licencia CRM.....	55
Ilustración 33 - Anexo 25 - Costo de diseño para medios digitales.....	56
Ilustración 34 - Anexo 26 - Costo Redes sociales.....	56
Ilustración 35 - Anexo 27 - Diseño Comunicación Digital - Campaña Lanzamiento.....	57
Ilustración 36 - Anexo 28 – Costo estimado de campaña mailing.....	57
Ilustración 37 - Anexo 28 - Costo estimado por llamada saliente de contac center.....	58
Ilustración 38 - Anexo 29 - Costo estimado por llamada saliente confirmando nuevos sellers.....	59
Ilustración 39 - Anexo 30 - Presupuesto Asesor IT Digital.....	60
Ilustración 40 - Anexo 31 - Presupuesto para desarrollo de software (medición de NPS)......	60
Ilustración 41 - Anexo 32 - Estimación de Honorarios, dato de Oct 2020.....	61
Ilustración 42 - Anexo 33 - Estimación Asesoría.....	62
Ilustración 43 - Anexo 34 - Información Financiera Disponible.....	62
Ilustración 44 - Anexo 35 - Inflación estimada.....	63
Ilustración 45 - Anexo 36 - Tasa de referencia.....	63
Ilustración 46 - Anexo 37 - Ponderación de egresos.....	63
Ilustración 47 - Anexo 38 - Premisas generales.....	63

## **Agradecimientos**

A mi esposa Fernanda y a mis hijos Gastón y Lucía por acompañarme durante los últimos años en mi formación profesional, apoyándome cada día para lograr y cumplir esta etapa en mi vida.

## Resumen

En el siguiente reporte de caso se desarrollará un Plan Estratégico, para ser aplicado en la empresa Naranja S.A.

El objetivo del plan se centra en incrementar la rentabilidad de la empresa un 7% respecto al año 2020, alcanzando el 5.8% anual para el año 2024, mediante una estrategia de diferenciación en servicios que ofrece al cliente comercio en el entorno digital de su *Marketplace* Tienda Naranja.

Se propone como servicio, la creación, desarrollo, capacitación y acompañamiento de tiendas digitales para los comercios adheridos, un plan ambicioso para digitalizar productos a sumar en las publicaciones, como así también mediciones de calidad en la experiencia de clientes digitales.

Esta creación de tiendas y productos digitalizados como así también la *performace* en la experiencia cliente, se integrarán al *Marketplace* Tienda Naranja con el propósito de sumar más *sellers* al canal digital desde los comercios adheridos, que actualmente no participan de este entorno.

Por último, luego de estimar la inversión necesaria, como así también los futuros ingresos, se concluye que el proyecto es rentable ya que se alcanza un retorno sobre la inversión realizada (ROI) del 212% para el año 2024, un valor actual neto (VAN) positiva y una tasa interna de retorno (TIR) superior a la tasa de referencia para otras inversiones. También destacar que la empresa se encuentra en capacidad para llevarlo adelante cumpliendo con los objetivos establecidos.

## Palabras claves

Panificación Estratégica – Diferenciación – Tarjeta Naranja – Marketplace - Seller -

## Abstract

In the following case report, a strategic plan to implemented in the Naranja S.A. Company is going to be introduced.

The objective of the plan is focus on increased the profit of the Company 7%, compared to the year 2020, achieving the 5,8% anual for the year 2024, using a differetiation strategy in the services that are offered to the comercial customer in the digital enviroment of the Marketplace Tienda Naranja.

It is proposed as a service the creation, development, training, and accompaniment of digital shops for the adhered commerces, an ambitious plan to digitize products to add to publications, as well as quality measurements in the digital customer experience.

This creation of digitalized stores and products, as well as the performance in the customer experience, will be integrated into the Tienda Naranja Marketplace with the purpose of adding more sellers to the digital channel from the adhered commerces, which currently do not participate in this environment.

Finally, after estimating the necessary investment, as well as the future income, it is concluded that the project is profitable as it achieves a return on investment made (ROI) of 212% by 2024, a positive net present value (VPN) and an internal rate of return (IRR) higher than the reference rate for other investments. Also highlight the company is able to carry it out while meeting the established objectives.

## Introducción

En el siguiente trabajo realizado bajo el método de reporte de caso, se desarrolla un estudio referido a la empresa Naranja SA con el propósito de implementar, en el marco de su planeación estratégica, herramientas que permitan fortalecer su estrategia de diferenciación.

Naranja SA es una empresa nacida en la ciudad de Córdoba que fue evolucionando en sus negocios y transformándose pasando desde un comercio de indumentaria deportiva local a una empresa de ecosistema de soluciones reconocida a nivel nacional. Salto 96 fue aquel inicio como comercio local de indumentaria, más tarde vio la oportunidad y evolucionó como compañía financiera creando una marca referente en tarjetas de créditos llamada Tarjeta Naranja. Una vez consolidada en su ciudad natal, fue ganado lugar en el interior del país, hasta llegar a Buenos Aires. Naranja es, en la actualidad, una de las tres tarjetas más significativas de Argentina. Pero no solo se conformó con este posicionamiento logrado, su evolución continua, hoy es un ecosistema de productos y servicios a través de una transformación digital.

Además de Servicios Financieros (tarjetas de créditos y préstamos), Naranja dispone de un porfolio amplio de productos y servicios como son: Contratación de Seguros y Asistencias, Entretenimiento (HBO GO), Editorial (Revistas y Libros), Billetera Digital (Naranja X), Marketplace (Tienda Naranja), terminal de pago (Naranja Pos) y Viajes y Turismo.

Como dice uno de sus socios fundadores David Ruda “lo nuestro fue una sucesión de oportunidades aprovechadas”. Esta frase resume la evolución de Naranja que comenzó allá por 1969 entre dos profesores de educación física y amigos David Ruda y Gerardo Asrin. (Naranja, 2021)

La organización está formada por 3.800 empleados en todo el país. Cuenta con 202 sucursales con presencia en todas las provincias de Argentina. Tiene 7.8 millones de tarjetas activas, 250.000 comercios adheridos o como les gusta llamarlos “Comercios Amigos”. Realizó una inversión de \$300 millones en su nueva sede.

Uno de sus pilares es la Cultura Naranja, donde la premisa “la persona en el centro, siempre” se puede percibir en sus colaboradores, donde es premiada por ser considerada entre las mejores compañías en ambiente laboral, como así también en la definición de los negocios que desarrolla. Cuando uno advierte entre sus valores: Pirámide Invertida “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y futuro de Naranja” deja ver en cada intervención que realizan los clientes, una experiencia diferencial, generando confianza y relación duradera.

La base de su crecimiento es la experiencia de los clientes, es por ello que realizan auditorías a través de medición de NPS, es decir la voz del cliente. Se miden dos aspectos: por un lado la imagen de marca y por otro, la experiencia de los clientes en las distintas operaciones o viajes.

Dentro de un programa de compromiso ético incorporó una gerencia de Compliance, donde su función principal es velar por el correcto comportamiento ético y el cumplimiento de las normativas necesarias y vigentes de los distintos órganos de control. Como ejemplo de ellos son regulación en la confidencialidad de los datos, financiamiento al terrorismo, prevención en lavado de activos, delitos de corrupción, entre otros.

La diferenciación ha sido la clave para el desarrollo de Naranja S.A, crear productos y servicios, donde el cliente percibe cercanía, con una excelente gestión de servicio enfocado en el cliente, ha producido un diferencial único respecto a otras tarjetas y propuestas financieras. Este modelo fue creciendo en distintas provincias hasta llegar a Buenos Aires. Como tarjeta de crédito no bancarizada ha llegado a un lugar único.

Evolucionar está en su ADN, en distintas épocas fue dando pasos innovadores, desde financiar la venta de indumentaria, financiera las ventas de comercios adheridos, luego ser la tarjeta local muy reconocida en el país y hoy transformándose en un ecosistema de soluciones.

Como se viene describiendo, históricamente, Naranja SA es una compañía en constante crecimiento, haciendo de la diferenciación su estrategia principal. Actualmente despliega su proyecto digital transformándose y ofreciendo un abanico de múltiples productos y servicios.

Sin embargo transformarse en un ecosistema de soluciones, la lleva a participar en mercados muy competitivos donde necesita adaptar y potenciar su estrategia de diferenciación para cumplir con su visión: “Ser líder en servicios financieros y no financieros, admirada por colaboradores, clientes y la comunidad” la cual no se está alcanzando en los últimos años. Se registran caídas en la cantidad de tarjetas habilitadas en los últimos 3 años (-5% 2018, -3%2019 y -1% 2020), el consumo promedio pasó de \$9.750 en 2018 a \$7.900 en 2019 y 2020, el importe promedio mensual (en miles de pesos) de transacciones en 2018 fue de \$28.042.862, 2019 \$24.776.618 y 2020 \$22.814.408, entre otros datos verificados. Cabe aclarar que durante el año 2020 tuvo efecto el confinamiento por COVID-19, pero se advierte esta tendencia desde 2018.

El camino trazado es el correcto, es decir migrar al canal digital, pero para ello necesita de una estrategia que le permita alcanzar su visión, ser líderes.

Se propone desarrollar una estrategia de diferenciación a través del canal digital, generando una propuesta de valor que permita potenciar sus características.

Naranja dispone de sucursales físicas desplegadas en todo el país, es una cia. financiera, tiene una red de *seller* o comercios adheridos amplia, desarrolla tanto el comercio en línea como tradicional y dispone de una cartera de clientes que alcanza casi los ocho millones. Estas condiciones son fortalezas a potenciar y así alcanzar el liderazgo.

A continuación, se analizarán algunos antecedentes referidos a la propuesta mencionada y la orientación al canal a trabajar.

Saga Falabella, forma parte de Falabella y es considerada una de las empresas más grande establecida en América Latina. Su negocio está compuesto por sucursales, tarjeta de crédito, fono compras, tienda online, servicio de turismo, seguros y asistencia. Sus canales de comunicación alcanzan desde *call center*, sitio web, redes sociales, etc. La marca está dispuesta a llegar hasta donde su público esté. Afirman que implementar la omnicanalidad en Saga Falabella genera diferenciación a través de una sola propuesta de valor para sus clientes en todos los canales que promueve, generando una experiencia positiva. El cliente era netamente offline y hoy ya no es así. Los números indican para 2021, el 75% de la población económicamente activa serán *millennial*, y esta generación se caracteriza por realizar transacciones on line, es por ello que deben unificar la propuesta de cara al cliente. (Castillo Jiménez, 2018)

eFectivo es una *Fin-tech lending* en Perú donde su estrategia de diferenciación en este canal está orientada a créditos de bajo importe, en un segmento de clientes no bancarizados, sub-bancarizados o sin acceso a créditos bancarios. Sus principales atributos son la rapidez y seguridad. Su diferencial es ser un vehículo de inclusión financiera. Esta diferenciación le permite ingresar a un mercado, que si bien es nuevo, tiene un potencial importante, según el BID solo el 2.3% de están cias. son peruanas. (Camacho De La Cruz, Marroquín Sánchez, & Russo Cunningham, 2017)

## **Análisis de situación:**

A continuación, se realiza un análisis del contexto donde se encuentra la organización, abordando dos aspectos: Macro Entorno, para lo cual se utiliza PESTEL como herramienta y Micro Entorno, es decir la industria donde se desenvuelve la empresa, con 5 Fuerzas de Porter.

Análisis externo:

Análisis Macro - PESTEL

*Político:* El mundo sigue atravesando una pandemia que comenzó a principios del 2020. Esta situación llevo a tomar distintas restricciones generando cambios significativos. El desarrollo de vacunas y su inoculación avanzan pero a un ritmo lento.

Argentina atraviesa la segunda ola de contagios, para contener y mitigar la cantidad de muertes y contagios el Poder Ejecutivo Nacional sancionó recientemente el DNU 334/2021 (Decreto de Necesidad y Urgencia). (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021) En este decreto restringe actividades de toda índole como así también la circulación de las personas.

A raíz de las normativas establecidas por la Emergencia Sanitaria, existen conflictos políticos en distintos sentidos. En el caso de AMBA, conviven dos jurisdicciones autónomas como son la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires, en ambas se toman medidas diferentes y dificultan el desarrollo de las actividades.

Durante este año, están previstas las Elecciones Legislativas Nacionales, hito que expresa apoyo o no al desempeño en términos político, del actual gobierno nacional, en manos de la coalición Frente de Todos, liderada por Alberto Fernández (presidente) y Cristian Fernández (vice-presidente). (La Nación, 2021) La política de esta coalición es la intervención del estado en los distintos mercados, comerciales, industriales y financieros. Por otro lado, la oposición actual, liderada por Juntos por el Cambio, (UCR., PRO y C. Cívica ARI) aspiran volver a gobernar. Sus mejores referentes son Rodríguez Larreta actual Jefe de Gobierno de CABA, M. Eugenia Vidal, ex gobernadora de Provincia de Buenos Aires y Mauricio Macri, ex presidente de la Nación, donde su orientación está puesta en la apertura de mercados, menor regulación de la actividad financiera, comercial e industrial y mayor integración al mundo.

*Económico:* La inflación esperada para este año 2021 ascienda al 47.9% (Cruces, Gonzalez Rozada, & Merener, 2021). Los incrementos salariales previstos para el sector financiero y *fintech* estarán en torno al 48%. (Nacion L. , Nuevas proyecciones: cuáles serán los sectores que recibirán los mayores aumentos de sueldo en 2021, 2021). La desocupación al mes de marzo alcanzó el 11% (INDEC, 2021). Estos indicadores muestran el efecto macro económico que viene causando el

confinamiento y profundizándose por las políticas llevadas a cabo hasta el momento. Es decir, el nivel de actividad y el poder adquisitivo han caído afectando la actividad de consumo, comercial y financiera. Con vista al transcurso del año, se profundizará esta caída hasta que mejoren las condiciones sanitarias principalmente.

Desde marzo el BCRA está aumentando las reservas producto de la liquidación del sector agropecuario, pasando de comprar 157 millones de dólares en enero a 1.500 millones en abril. Esto revierte la caída que venía experimentando en 2020. Se estima seguir acumulando reservas hasta agosto próximo, por la estacionalidad de liquidación del agro. La demanda privada de divisas se contrajo entre el 17% y 29% interanual producto principalmente por las restricciones a las importaciones. (Infobae, 2021). También rige la limitación de compra de divisas dispuesto por el BCRA, donde prácticamente está vedado el acceso a dólares. En enero compraron 685.000 personas, una cifra muy baja en comparación a julio del año pasado cuando se registraron 4 millones. (Nacion L., 2021)

Desde hace ocho meses se están llevando negociaciones para alcanzar un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, referido a la refinanciación por USD 45.000 millones, para lo cual se debe acordar un plan referido a políticas macroeconómicas. Acordar o no con los organismos internacionales genera efecto en la posibilidad de disponer de capital financiero y su costo, que se traslada a las condiciones del mercado financiero para ofrecer préstamos.

*Social:* El medio virtual avanza en forma exponencial en todos los órdenes de las personas. Este efecto se aceleró producto de la pandemia. En consonancia con la virtualidad aumentó el tiempo dedicado a la información y entretenimiento digital. Pero también se verifica una gran diferencia por segmentos demográficos: la comunicación online (y redes sociales) en los jóvenes es primordial como primera fuente de información, mientras que los mayores la información y entretenimiento sigue siendo la televisión digital. El consumo digital ha dado un salto importante. (Arana Arrieta, Mimenza Castillo, & Narbaiza Amillategi, 2020)

Existen muchas actividades económicas que migraron a este entorno. En el sector financiero se reconfiguró internamente la forma de trabajar, consolidando el home office también usado como motivador para los empleados y por otro lado modificando el entorno de los negocios a través de canales digitales como (Home banking, Marketplace, FinTech).

*Tecnológico:* Las empresas tuvieron y están adaptando sus entornos de negocios a los canales digitales. Lo cual provoca una demanda constante de nuevos productos y servicios en función de las nuevas necesidades.

Migración de empresas al Omnicanal, es decir buscan ofrecer a los clientes un solo canal que involucre todos sus servicios y productos como así también los entornos tradicionales con los virtuales.

Democratización de los medios de pagos, a través de billeteras virtuales, donde la autoridad de aplicación BCRA debe adaptar medidas a los nuevos medios digitales con características ágiles y segmentadas por necesidades. Avanzan las criptomonedas como nuevo medio de inversión.

Avanza el reconocimiento facial como medio de seguridad en distintas aplicaciones.

*Ecológico:* En la actualidad se promueven programas orientados a la protección del medio ambiente y recursos naturales.

La digitalización aceleró a disminución del uso del papel y plástico. La virtualidad disminuyó la movilidad y con ello la contaminación.

*Legal:* En la actualidad existen restricciones, a través del DNU 334/2021, con fines sanitarios, según la región o rubro, para trabajar, trasladarse, reunirse, que van modificándose en función de las necesidades. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2021).

El BCRA emitió la Comunicación A 6885 donde aprobó un nuevo régimen de normas aplicables a “proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago”. (BCRA, 2020)

La ley 25065 regula los aspectos vinculados al sistema de tarjetas de créditos. Por otro lado la ley 21.526 regula las entidades financieras. (Nación M. y., 1999) (Nación M. J., 1977)

La Ley 27401 de Responsabilidad Penal para Personas Jurídicas. (Nación M. y., 2017)

Cerrando este análisis macro, se concluye que la adversidad provocada por la pandemia requiere de una transformación profunda, no solo por las nuevas necesidades, sino también porque plantea cambios en la eficiencia de los recursos, que son y serán más escasos. Entonces si la organización está orientada en este sentido, será una oportunidad. Ahora bien si no se enfoca rápidamente, modificando su plan estratégico, debe considerarlo una amenaza.

Análisis del microentorno - Cinco Fuerzas de Porter:

Este análisis del micro-entorno no es otra cosa que el análisis de la rivalidad de un sector, lo que determina su rentabilidad, a través de amenazas de productos sustitutos, de nuevos competidores, del poder que ejercen los clientes y del poder de negociación de los proveedores del sector en análisis. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

*Poder de Negociación de clientes:*

La rentabilidad de un sector o industria será afectada por el poder de negociación de los clientes. Las características de los clientes, la información que disponen, la concentración o atomización de los mismos como así también la accesibilidad tecnológica determinan la exigencia y propuesta de valor que debe dar cada empresa del sector.

Respecto al sector financiero para el uso de tarjeta de crédito y préstamos personales el poder de negociación del cliente lo se puede segmentar en 2 tipos. El segmento socio-económicos medio, tiene poco margen para negociar respecto a tasas de interés, las condiciones de pagos ofrecidas en los comercios y los costos fijos asociados al uso. En muchos casos son la única opción disponible para acceder a estos servicios. Ahora bien para segmentos socio-económicos altos, también denominados ABC1, donde el acceso a servicios financieros bancarizados, paquetes asociados como tarjetas de créditos, préstamos, tarjetas de débitos y en muchos casos a través de las cuentas sueldos, disponen de mayor oferta financiera, lo cual les permite tener un mayor poder de negociación.

En otro aspecto, si solo se analiza como medio de pago, al poder de negociación antes mencionado, se debe tener en cuenta el poder de negociación de los clientes cuya modalidad se realiza a través de billeteras digitales. Mayormente se caracterizan los millennials, clientes de actividades informales, donde el poder de negociación es alto y volátil, dada la inmediatez del canal, la innovación constante y prestaciones.

*Rivalidad entre empresas:* Es este aspecto la rivalidad entre competidores es alta. Esta rivalidad se caracteriza por la innovación, rapidez y experiencia que vive el cliente o usuario. Segmentando por canal, se describen a continuación:

*Tarjetas de Créditos y Servicios Financieros:*

- Entidades Financieras: Santander Río, Macro, Nación, BBVA Francés, HSBC, Galicia, ICBC, Hipotecario, Citi, Provincia de Bs.As., Bancor, Ciudad, Credicoop, Patagonia, entre otros.

- -Entidades No Financieras: Cabal, Cencosud, CMR Falabella, Argencard, Cordobesa (Bancor), entre otras

*Tienda Digital:*

- Mercado Libre
- Garbarino
- Falabella
- Tienda Superville
- Frávega
- ICBC Mall

- Tienda Ciudad

*Billetera Digital:*

- Mercado Pago
- Modo
- Ualá
- BNA
- Nubi
- Valepei
- Cuenta DNI

Algunos de los competidores mencionados, en muchos casos, participan en múltiples canales o asociadas, buscando generar un ecosistema de múltiples servicios.

*Poder de negociación de los proveedores:*

En relación a la actividad financiera, las entidades se proveen de fondos que son provistos por bancos nacionales, internacionales y entidades crediticias. Sin embargo proveerse de dinero, es una actividad regulada por el Banco Central de la República Argentina, quien define políticas monetarias y financieras que afectan el poder de negociación de los bancos con dicha entidad y la negociación de los bancos con entidades no-financieras.

Por lo expuesto, dado el marco regulatorio, el poder de negociación del BCRA es alto, diría arbitrario, en relación a los bancos. Luego los bancos conservan ese poder, como proveedores de fondos a las distintas empresas, cuya actividad es de servicios financieros.

*Amenazas de nuevos competidores:*

El sistema financiero de Argentina no está pasando por su mejor momento, las normativas, falta de créditos, aumento de riesgo país, incertidumbre para alcanzar un acuerdo con los organismos internacionales, regulaciones respecto a moneda extranjera, entre otros forman barreras desalentadoras para incorporarse en esta industria.

Si se analiza la industria, como omnicanal, en el entorno digital, se pueden determinar nuevas amenazas. Desde distintas industrias, se busca ofrecer nuevas soluciones, productos o servicios a sus clientes. Nuevos proyectos están surgiendo con el fin de adaptarse a los tiempos que corren. Ejemplo de ello son los bancos como ICBC con ICBC MALL, Banco Ciudad con Tienda Ciudad, Banco Nación con Tienda BNA, Banco BBVA con Shop, entre otros que están migrando a este canal. También podemos mencionar entre las empresas de telefonía como Telecom donde están lanzando Mi Negocio Personal. Por otro lado Turismocity ofrece *streaming* de películas o espectáculos, *delivery* de cervezas internacionales, clases online de idiomas, es decir existe una amenaza significativa en este canal.

*Amenazas de productos sustitutos:*

En términos de productos financieros como las tarjetas de créditos y préstamos, un producto sustituto son los medios de pagos virtuales, billeteras digitales y hasta préstamos por este canal. Las criptomonedas se están sumando como medio de pago o inversión.

Medio de pago a través de empresas telefónicas, donde el usuario abona sus compras a través de su línea telefónica. *Apps* de pago entre particulares, donde permitiría pagar entre particulares. Esto ya se está probando en Europa. Sistemas de pago a través del reconocimiento facial, que ya se está utilizando en China, (Fog Pro). Son distintos medios sustitutos que irán apareciendo en un mediano plazo.

En servicios personalizados, tradicional en sucursales, serán sustituidas por entornos digitales.

Luego de realizar el análisis externo, tanto macro como micro entorno, se advierten como amenazas la aceleración en la transformación de industrias del sector o incluso, de otras industrias en ecosistemas u omnicanales, ampliando el porfolio de productos o servicios que ya ofrecían. Otro aspecto a destacar es la caída de la actividad como consecuencia de la pandemia, donde implicará una caída de consumo, aumento de incobrabilidad, alto costo financiero, aumento en los costos fijos.

Como oportunidades se destacan la necesidad de migrar al entorno digital, la posibilidad de ofrecer nuevos servicios o productos en industrias limitadas tecnológicamente o baja innovación.

Análisis Interno – Cadena de valor:

En esta sección se realiza el análisis interno utilizando como herramienta Cadena de Valor, donde el objetivo es realizar una mirada estratégica a la organización de estudio. Se evalúa su funcionamiento interno, de una forma sistémica e integral que aporten valor para el mercado. (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Actividad de soporte:

Infraestructura de la empresa: Naranja es una sociedad anónima que cotiza en bolsa. Emisor de obligaciones negociables. Así mismo es una empresa que forma parte de un grupo económico, Cobranzas Regionales SA con un 5%. Banco Galicia es accionista de Naranja SA. Invertió \$300 millones en la nueva sede. Cuenta con 7.8 millones de tarjetas y 250.000 comercios adheridos. Se distribuye a lo largo de la Argentina con 215 sucursales.

Gestión de Recursos Humanos: La empresa está formada por 3.800 empleados. Un 77% lo componen personas entre 31 y 50 años de edad, seguido de 21% menores de 30 años. Un 40% del total está compuesta por mujeres. Respecto a su distribución geográfica un 37% se ubica en Córdoba,

AMBA 16%, 10% en NOA, 9% en Cuyo. Respecto a la ubicación geográfica, la organización prioriza la contratación de personas oriundas del lugar donde se realiza la búsqueda.

Generacionalmente disponen de una participación de generaciones jóvenes, 17% Generación Z (1990 – actual), 58% son *millennials* (1980-1989) y 23% Generación X (1961-1979).

La compañía sabe y está convencida que su diferencial es la cultura, por eso buscan personas que puedan sumarse y transmitir los valores de Naranja. Como premisa “las personas en el centro, siempre” tanto en los recursos como así también para los clientes. Se enfocan en buscar perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro.

Uno de sus ejes está puesto en la transformación digital, lo cual requiere y pone foco en la selección de estos perfiles buscando ser referentes como marca empleadora en los segmentos digitales. Es por ello que busca vincularse con comunidades de diversas disciplinas.

La movilidad interna es una de sus prioridades buscando el crecimiento profesional y personal.

Naranja es reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar, ya que viene alcanzando el 2do lugar en el ranking internacional de Great Place To Work.

Desde RRHH se trabaja en la comunicación interna por diversas vías, Videos, Workplace, Resumen semanal de noticias, información de los desafíos de las distintas áreas para que todos los colaboradores estén informados.

Desarrollo Tecnológico: La organización trabaja desde 2017 en evolucionar digitalmente en toda la organización. Desde su negocio, agregando nuevos productos innovadores, servicios, plataformas, reestructuración en sucursales para lograr un salto tecnológico. Podemos mencionar:

*Digitalización de los trámites (viajes) de clientes*, donde su busca que los mismos puedan realizarlos en manera autónomas a través de un canal digital, como así también el “botón de pago”. Sumado en este proceso se generó la App Naranja y la plataforma digital Naranja On Line.

*Analítica avanzada de datos*, buscando potenciar el negocio, se creó el proceso de ingeniería de datos, para poder disponer de información valiosa de los clientes en cada negocio.

*Naranja X*, una compañía de tecnología que desarrolló una billetera digital. Donde los clientes pueden realizar pagos, transferir, recargar celulares, etc.

*Sucursales del Futuro*, donde combina medios digitales con gestión personalizada para los clientes, evolucionando en el concepto actual

Es una compañía que apuesta a la innovación tecnológica.

Compras: Naranja trabaja junto a sus proveedores, ya que los considera esenciales en su comunidad, son aliados para reproducir el impacto positivo en el entorno. Es por eso que la empresa pone especial cuidado en su selección. Para ser proveedores deben cumplir con una serie de requisitos impositivos, datos de facturación y bancarios. Para ciertos proveedores críticos deben garantizar el

respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgo laboral, entre otros. Se realizan auditorias presenciales también de Naranja. Su cadena de suministro está compuesta por proveedores en su mayoría pymes.

Actividades primarias:

*Logística interna:* Recibe insumos y materias correspondientes a las ediciones de revistas, libros como así también las tarjetas a entregar ya sean nuevos clientes como así también renovaciones. Se recibe toda la documentación relacionada con las operaciones. Por otro lado se recibe toda la información solicitada a los comercios amigos.

*Operaciones:* Naranja realiza sus operaciones a través de distintos canales. El canal presencial, lo realiza en las 202 sucursales que dispone a lo largo de todo el país, con presencia en todas las provincias. *Contact Center*, donde los clientes son atendidos en forma telefónica. Sucursal Virtual (Naranja Online), App Naranja y Naranja X donde se gestiona en forma autónoma a los clientes.

En todos los canales dispone de equipos de trabajo *front-office* tomando los requerimientos de los clientes y equipos *back-office* para dar respuestas.

También existen equipos de ventas, equipos de análisis de riesgo crediticio, seguimiento de mora temprana y tardía, gestión de comercios amigos, entre los principales.

*Logística Externa:* Tienen distintos servicios y productos. En el caso de tarjetas de créditos su logística está orientada a servicios postales para la entrega de resúmenes de cuentas, revistas y plásticos. Aunque viene trabajando en la digitalización de resúmenes lo cual esta logística se realiza a través de *mailing* o descarga del mismo vía digital. Otros productos como pólizas de seguro y asistencia corren la misma suerte. En otro sentido se realiza la recepción de documentación y transacciones realizadas por los Comercios Amigos, quienes presentan los requerimientos con el fin de cobrar las ventas realizadas. Si bien existe un canal de recepción en los locales, los mismos van hacia una transformación digital. Es decir se reciben a través de canales digitales.

*Marketing:* El área de marketing se incorporó en el año 2002, donde se definió como objetivo popularizar la marca. En el año 2017 cambiaron de identidad y pasaron a llamarse Naranja, apuntando a desplegar un porfolio de servicios financieros y no financieros formando un ecosistema tanto con los clientes personas como así también los clientes Comercios Amigos. Desde 2019 trabaja en fortalecer el canal digital, desarrollado las Sucursales de Futuro (un concepto digital y personalizado), posicionamiento de Tienda Naranja, un Marketplace donde conjuga los Comercios Amigos con los usuarios de Tarjeta Naranja. Esto le permite generar sinergia entre la cartera de clientes y cartera de comercios. Lograron el puesto 20 en el ranking de revista Apertura que distingue a las 100 empresas con mejor imagen de Argentina.

*Servicio de Postventa:* Se trabaja con la voz del cliente para recibir un *feedback* respecto a dos aspectos, la experiencia en la transacción realizada y la imagen de marca. Respecto a la experiencia cliente en sus transacciones le permite a Naranja poder medir el trabajo de sus colaboradores, analizar desvíos, resolver conflictos planteados en las operaciones, etc. Esto se realiza midiendo los viajes (*customer journey*) al realizar pagos, creación de cuentas y obtención de productos. Se realizan mediciones en líneas telefónicas, Casas Naranja, Naranja Online, App, Chat en la Web y redes sociales.

### Matriz de Ansoff

El principal objetivo de este análisis es identificar oportunidades de crecimiento buscando relacionar los productos y mercados de acuerdo si estos son nuevos o actuales. Esta matriz ayuda a determinar el tipo de estrategia que se puede utilizar.

- **Penetración de mercado:** Requiere aumentar la participación de cuota de mercado que posee. En tarjetas de créditos actualmente tiene 9 millones de plásticos, su cliente principal son personas de nivel socio económico medio y tienen entre 35 y 54 años de edad. Debemos trabajar en ofrecer productos como Ahora12 donde actualmente trabajan los bancos. Este segmento de consumo ha desplazado a Naranja por tarjetas bancarizadas, de esta forma se busca captar un tipo de compra al que Naranja hoy no está generando transacciones.

- **Desarrollo del mercado:** Su definición es ofrecer nuevas aplicaciones del producto o servicio que ofrece. Naranja X es actualmente una billetera digital, cuyo servicio está orientado a un público más joven en relación a las tarjetas físicas.

- **Desarrollo del Producto:** Ofrecer nuevos productos al mercado o reconvertir los que ya están para lograr una mayor satisfacción. Ejemplo de ello son: Naranja Pos, que consiste en un servicio de cobro para los comercios amigos. Naranja Online, Sucursales del Futuro y App Naranja es una propuesta evolucionada de las sucursales Casa Naranja.

- **Diversificación:** En esta instancia se busca desarrollar nuevos productos ofrecidos a nuevos mercados. Se utiliza cuando no tenemos resultados en ninguna de las actividades que realizamos. Si miramos Naranja, podemos ver que viene trabajando en este sentido. Desde 2019 su eje de trabajo es crear un ecosistema o porfolio donde se genere sinergia. Ya no solo ofrece préstamos y tarjetas de créditos sino también un Marketplace siendo nexo y aprovechando su cartera de clientes y comercios adheridos. A través de App Naranja, Naranja Online y Naranja X, no solo busca la autogestión, sustentabilidad, experiencia clientes, sino también ingresar en el mercado de billeteras digitales y avanzar como Fin-Tech, mercado que amplía su porfolio. Dentro de los comercios

adheridos, también clientes de Naranja, ofrece Naranja Pos, sumándose a un servicio del cual no participaba.

Concluyendo el análisis realizado se advierte que Naranja trabaja en su planeación estratégica estos aspectos. Se puede visualizar el ejercicio del mismo en su organización.

Naranja trabaja con una estrategia de diferenciación, es innovadora, tiene visión hacia nuevos negocios, evoluciona, sin embargo, está perdiendo participación de mercado, pierde fuerza en su industria, es por ello que se plantea en definir nuevamente una estrategia de diferenciación en el marco del canal digital, donde debe migrar para crecer.

## **Marco teórico:**

En este apartado se exponen los fundamentos teóricos, relevados a través de distintos autores referidos a Planeación Estratégica, sus distintos tipos y aplicaciones.

### *Definición de planeación estratégica:*

Como necesidad por la gran competencia entre organizaciones, un entorno intensamente dinámico y poder sostenerse en el tiempo, surge la estrategia organizacional. El proceso por el cual se busca y establecen las ventajas competitivas de una organización, para alcanzar sus objetivos se denomina planeación estratégica.

### *Etapas del proceso de planeación estratégica:*

Este proceso, de mediano y largo plazo, desarrolla estrategias y acciones con el objetivo de incrementar la competitividad y garantizar su sostenibilidad. (Chiavenato & Sapiro, 2017) El proceso de planeación estratégica está formado por 5 etapas principales. Ellos son:

- 1. Seleccionar misión y metas principales.
- 2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización.
- 3. Analizar el entorno interno. (fortalezas y debilidades).
- 4. Seleccionar estrategias enfocadas en las fortalezas de la cía. Y corregir sus debilidades.
- 5. Implementar las estrategias.

Existen críticos respecto a procesos formales, como el anteriormente descrito, argumentando que vivimos en un ecosistema complejo, de incertidumbre y donde pequeños hechos aleatorios generan efectos significativos e impredecibles en las cías. Afirman que lo más conveniente es poder responder con rapidez y cambiar las estratégicas oportunamente. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

### *Tipo de estrategias competitivas*

El plan estratégico definido es abordado por la estrategia competitiva para alcanzar los conceptos definidos. Se pueden distinguir dos factores que caracterizan a las estrategias competitivas genéricas: 1) Amplitud de los objetivos comerciales (amplios o estrechos) y 2) Si la organización busca ventajas competitivas vinculadas a costos bajos o diferenciación de productos. Conjugando ambos factores surgirán distintos tipos, como se detalla a continuación:

- Estrategia de costos bajos (espectro amplio de clientes)
- Diferenciación amplia.
- Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo

- Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) por diferenciación.
- Estrategia de mejores costos del proveedor.

#### Estrategia competitiva por diferenciación

La estrategia de diferenciación es viable cuando las necesidades y preferencias de los compradores son distintas para un producto o servicio estandarizado. Para ello se debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores para tomar conocimiento de los factores que consideran importantes. Un producto o servicio bien diferenciado que implique una propuesta de valor única para el cliente, permite a la empresa:

- Fijar un mayor precio a su producto o servicio.
- Aumenta las ventas unitarias.
- Reconocimiento y lealtad de los compradores a la cia.
- Aumento de ganancia, siempre que el incremento en el precio generado por la diferenciación sea aceptado por el mercado.

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

El éxito de esta estrategia también dependerá del tiempo de imitación que le requiera a los competidores. Mientras mayor sea la diferenciación y la dificultad de la competencia para realizar acciones similares, más eficiente será.

#### *Tendencias del comercio del futuro*

En los últimos diez años, las exigencias de los consumidores respecto a precio, calidad y experiencia han llevado a las organizaciones a incrementar su productividad a través de la eficiencia y estandarización de sus procesos. La rivalidad entre competidores y una caída en la rentabilidad hacen de la diferenciación una oportunidad para lograr el éxito. (Rosado Samaniego, 2016)

Por otra parte, las tendencias del comercio del futuro, como el *Omni Canal* donde se combina el comercio en línea con el tradicional. Constante eficiencia de entrega: se ofrece mayor rapidez a través de medios innovadores, hasta vehículos autónomos como los realizan dos empresas pilotos, Kolonial (Noruega) y JD.com (China). Servicio de conveniencia: es decir entregar el producto en la puerta del domicilio o dentro del mismo (por ej. en la cocina o heladera). Digitalización y democratización de los medios de pago: ha cambiado la monetización mundial producto de incremento de la banca móvil y la penetración de dispositivos móviles. Los beneficios de este sistema

de pago, como la agilidad de cobro, pago instantáneo para los compradores y la posibilidad de uso para canales informales definen una tendencia creciente. (Lavista Segui, 2019)

El Omni Canal es una tendencia a nivel mundial, y Argentina no es la excepción, para lo cual una estrategia de diferenciación es apropiada para abordar este caso.

## Diagnóstico y Discusión:

Luego de realizar los análisis previos, se puede decir que Naranja SA es una empresa reconocida a nivel nacional, principalmente en servicios financieros donde ha llegado a ser una de las tres tarjetas más importante de Argentina. Su marca inspira confianza, vocación de servicio, trato preferencial, agilidad, federalismo entre otros aspectos. Las personas se encuentran en el centro de la organización. En este aspecto, en sus colaboradores se refleja un fuerte sentido de pertenencia y la cultura Naranja. En el mismo sentido, los clientes y comercios adheridos sienten la confianza gracias a los lazos generados que han perdurado en el tiempo. Se reconoce una clara visión de evolución disruptiva en el tiempo. Realizando giros de 360° en la transformación de sus productos, servicios y canales, tomando la innovación tecnológica como pilar de cambio. Actualmente trabaja en ser una organización omnicanal, generando un ecosistema de soluciones. Hasta acá se han mencionado fortalezas de la organización.

Naranja está inmersa en un contexto de cambio exponencial acelerado por la pandemia de COVID-19. Las necesidades han cambiado, el uso de medios digitales, la autogestión de usuarios en los distintos procesos, el modo de trabajar, la incorporación de *millennials* y nativos digitales tanto como colaboradores, clientes finales o comercios adheridos. Por otro lado, se suman restricciones sanitarias, económicas y financieras que dificultan el consumo, incrementan la incobrabilidad, restringen usos, entre otras cuestiones. Las empresas están migrando también a una transformación digital, tratando de buscar estrategias digitales que le permitan posicionarse en la nueva normalidad. Estas amenazas obligan a Naranja a seguir avanzando en tal sentido.

Se podría inferir que Naranja se encuentra anticipada a las amenazas mencionadas, que según se verifica en el caso analizado, viene trabajando con antelación.

Pero su principal problema, en el marco de su transformación, está en no lograr ser líder en servicios financieros y no financieros. Lo cual la hace perder cuota de mercado. Dejar de ser una solución para sus clientes. Respecto a servicios financieros, ha perdido entre los últimos tres años: un 9% en operaciones, un 20% en el consumo promedio y un 22% en transacciones. Por otro lado en nuevos productos no se ha consolidado como líder, ejemplo de ello son: la billetera digital Naranja X, donde existen otros competidores como Mercado Pago o Ualá que ofrecen mejores prestaciones, nombrando otro producto que comercializar se encuentra el Marketplace Tienda Naranja, donde solo recibe y realiza operaciones con Tarjeta Naranja, en este canal Mercado Libre ofrece múltiples medios de pagos, servicio de pago Naranja POS tiene una baja performance ya que compite con empresas líderes como La post y Pos-net.

Pierde participación en el mercado financiero y no se consolida como líder en los nuevos servicios que desarrolla, esto hará que sus clientes migren a canales, donde reciban mejores experiencias quedando en desuso.

Naranja es ampliamente reconocida, con una cartera de casi 8 millones de tarjetas, con 230.000 comercios adheridos, dispone de 200 sucursales a lo largo de todo el país, también se ha sumado al canal digital a través de tienda y billetera, entre otros aspectos a destacar. Para ello proponemos potenciar su estrategia de diferenciación, a través del canal digital.

Se plantea el canal digital, porque las oportunidades y las tendencias se orientan hacia este nuevo entorno.

Y por otro lado su evolución hacia el omnicanal, la lleva a competir con empresas de diversas industrias caracterizadas por tener una alta rivalidad, aunque no compartan la totalidad del porfolio, sino que cada uno participa en uno o varios productos de Naranja, ante estas condiciones, planteamos la necesidad de diferenciarse en sus productos y servicios, aprovechando sus características por ser una cía. integrada tanto en el entorno tradicional como digital.

## Propuesta de Aplicación:

Luego del análisis realizado en Naranja S.A, se presenta la siguiente propuesta de trabajo, en torno a su planeación estratégica. En primer término, se considera que la compañía cuenta con Misión y Visión correctamente definidas. Es por ello que no se cree necesaria modificación al respecto. Es importante seguir transmitiendo a toda la organización las mismas, ya que reflejan el espíritu y guía de la empresa. Se mencionan a continuación:

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

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

Partiendo de ambas definiciones se advierte que no se están logrando ambos objetivos.

Naranja es una organización capaz de anticiparse y evolucionar radicalmente en sus negocios. De hecho lo viene demostrando desde sus inicios. Sin embargo en los últimos años, en su camino a la evolución digital y omnicanal, donde hay un nuevo entorno, mercado o como lo llaman Chain Kim y Renee Mauborgue “Océano Azul” se enfrenta a nuevos y distintos competidores ya posicionados, donde predomina una alta rivalidad. Por otro lado, en su negocio financiero tradicional viene experimentando caídas respecto a operaciones, tarjetas y consumos entre otros. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Es decir, no logra ser la empresa líder en negocios financieros y no financieros.

La propuesta de trabajo, es potenciar su estrategia de diferenciación, en este nuevo contexto, a través del canal digital buscando sinergia entre sus actividades tradicionales con las actividades *on-line*. Se busca la diferenciación digital en la experiencia cliente, es decir, evolucionar una de sus fortalezas característica, a lo largo de la vida de Naranja SA.

### *Objetivo General:*

Aumentar la rentabilidad 7% respecto al año 2020, alcanzando el 5,8% anual, para el año 2024 en Naranja S.A., a través de la implementación de una planificación estratégica basada en la diferenciación y estrategias funcionales orientadas en generar una experiencia cliente distinta, tanto comercios adheridos, como así también en consumidores, que le permita lograr la visión y misión establecida.

Este efecto será el resultado de proporcionar, como un servicio diferencial a los comercios, las herramientas necesarias para lograr una mayor comercialización de sus productos y servicios en

el *Marketplace* (Tienda Naranja). Por otro lado, incorporar mediciones de experiencia cliente en Tienda Naranja, como así también en los *sellers*, estableciendo políticas y correcciones que logren una experiencia diferente para los clientes digitales. Por último, es importante expresar a través de la comunicación este servicio diferencial a los clientes comercios como así también en los clientes compradores la incorporación de nuevos productos y una experiencia de compra superadora.

*Justificación:* Las tendencias llevan a seguir trabajando en la evolución del entorno digital. Los comercios adheridos son clientes y su vez promotores del uso de los servicios financieros de la cía. Vale decir, generar experiencia de cliente diferencial en los comercios y mantener la confianza construida, genera un efecto multiplicador a la hora de ofrecer los servicios que dispone Naranja a sus clientes compradores. En este mismo sentido, promover la evolución de *e-commerce* en los Comercios Amigos logrando una mayor participación, ya que según los datos relevados en el caso, suman 307 *sellers* de los 230.000 comercios que trabajan con Naranja, generará un crecimiento del canal para los clientes comercios, como así también en el *Marketplace* Tienda Naranja, donde solo se incluyen 58.000 productos y significa el 1% del total de ingresos de la cía. Por otro lado lograr una mayor participación y diversificación de los productos en la Tienda, debe ir acompañado de mediciones de calidad en experiencia cliente (compradores) tanto en el *Marketplace*, como así también en los *sellers*. Si bien Naranja SA realiza mediciones a través NPS, no se verifica que la misma se tenga en cuenta para este canal y por las características del medio, debe contemplar la gestión de los comercios *sellers* que la integran.

#### *Objetivos Específicos*

- Incrementar un 1.4% en el ingreso operativo anual para el año 2024 en Naranja SA, desarrollando tiendas digitales y *sellers* en el Marketplace Tienda Naranja, a través de los comercios adheridos o también llamados Comercios Amigos. (Anexo 1. Cálculo de estimación)

*Justificación:* Según se calcula, la facturación anual 2020 en Tienda sumó \$2.968 millones, estimando una comisión para Naranja del orden del 13%, alcanzó un ingreso anual por \$385 millones, representando cerca del 1% del ingreso operativo anual de la cía. Sabiendo que cuenta con 58.000 publicaciones, entre 307 *sellers*, es decir un promedio de 189 publicaciones por cada comercio, se estima que la venta anual media por producto estuvo en el orden de los \$51.172. (Anexo 1, Cálculo)

Es decir, se advierte una muy baja participación de comercios en el canal, teniendo en cuenta, que dispone de 230.000 comercios adheridos. A su vez, por cada *seller*, se publican 189 productos en promedio, una cifra muy baja si se tiene en cuenta que los comercios desarrollan rubros con una alta nómina de productos, como son: indumentaria, tecnología, electrodomésticos, herramientas, juguetería, etc.

Se propone desarrollar para los comercios adheridos, tiendas digitales propias e integrarlas al *Marketplace*, sumando 100.000 productos más, a los 58.000 existentes en 2020 a través de 600 *sellers*. Suponiendo que la venta promedio anual por producto se mantiene en \$51.172, actualizada por los índices de inflación y proyectando la venta en función de 158.000 sku, alcanzaría los \$28.700 millones de facturación. Los 100.000 nuevos productos lograrán para 2024 generar un incremento en el ingreso operativo por Tienda de \$2.362 millones, aumentando el 1.4% el Ingreso Operativo anual de Naranja SA. (Anexo 1, Cálculo)

- Alcanzar los 600 *sellers* activos en Tienda Naranja para los próximos 3 años, a través de un plan de marketing.

Justificación: Una vez determinada la política comercial para los comercios, es necesario realizar un plan de comunicación transmitiendo el apoyo a los distintos comercios en el desarrollo y evolución de sus negocios. Se debe transmitir el tratamiento diferencial y confianza duradera que Naranja supo construir. Esta es una ocasión para seguir construyendo ese vínculo diferenciador que ofrece. Actualmente en Tienda Naranja interactúan 307 *sellers* de una cartera de 230.000 comercios adheridos, el objetivo es alcanzar los 600 *sellers* para los próximos 3 años, donde se incluye el despliegue de la propia tienda para cada comercio, la catalogación, capacitación e integración si tuvieran ya sus plataformas, para sumar todo en Tienda Naranja. Además de ello la intención es seguir sumando a más *sellers* para una segunda etapa, de modo que Tienda Naranja pueda posicionarse en el segmento.

- Lograr alcanzar un NPS Global del 50% implementando mediciones de calidad, a través de NPS (índice cliente promotor), que permita evaluar la experiencia del cliente tanto en Tienda Naranja como en los comercios *sellers*, para los próximos 3 años.

Justificación: Según se pudo validar en el caso analizado, Naranja realiza mediciones de calidad, a través del Índice Promotor Neto o NPS en atención telefónica (0810), Casas Naranja, Naranja Online, App, Chat en la Web y redes sociales, pero no se realiza en Tienda Naranja como tampoco en los comercios que generan transacciones. Este aspecto es muy importante para poder saber el grado de satisfacción y desde allí trazar objetivos con el fin de garantizar un cierto estándar de servicios y experiencia para los clientes consumidores digitales. Actualmente en servicios financieros, Naranja alcanza el 49% y se plantea llegar el 50% al incluir el canal digital, proyección que se toma si se logra el crecimiento del canal proyectado y beneficiando a los comercios que logren tasas mayores al 50% en sus operaciones.

### Alcance, Limitación y Recursos

La propuesta desarrollada aborda una planeación estratégica orientada en diferenciación para comercios adheridos a Naranja. El ámbito de aplicación será el Marketplace, dentro del entorno digital. En función al período de tiempo para la realización del estudio del caso, se realizará el segundo semestre de 2021 y su implementación comenzará el primer semestre de 2022.

Se utiliza una investigación descriptiva, identificando la problemática de la empresa y su posible solución, empleando información cuantitativa y cualitativa brindada por la organización.

En función de la información suministrada se realiza este trabajo, siendo viable el mismo y en caso de no estar explícitamente se realizarán supuestos.

### Plan de acción 1

En esta etapa se propone desarrollar el comercio digital en la amplia cartera de comercios adheridos que posee Naranja ya que como se viene mencionando, su participación es baja tanto en cantidad de *sellers* como en cantidad de productos o *sku* para Tienda Naranja. Se ofrece desarrollo, asesoramiento y capacitación de tiendas como un servicio diferencial para comercios en el *Marketplace*. Naranja se suma como socio y colaborador para el desarrollo y evolución de sus clientes comercios, fortaleciendo el vínculo y la confianza construida.

Para ejecutar este plan, se necesita de un equipo líder de proyecto dentro de la organización, que si bien Naranja tiene una estructura que permite su desarrollo, es importante la orientación, coordinación y avance del mismo.

Fundamentalmente se trabaja en 4 ejes: 1) Creación de tiendas digitales propias a través de una plataforma *e-commerce* que permita su integración con Tienda Naranja y alcanzar los 600 *sellers* en 3 años, 2) Un plan ambicioso de catalogación de 100.000 productos que se sumarán a los 58.000 *sku* existentes en 3 años, vale aclarar que el desarrollo de las publicaciones es para las tiendas actuales como las nuevas a incorporar, 3) La formación y acompañamiento a los comercios en este nuevo canal y 4) La sincronización entre software propio de los comercios, la nueva tienda o la ya existente, el *Marketplace* Tienda Naranja, y las condiciones comerciales y de pago.

## Ilustración 1 - Plan de acción 1 Objetivo específico 1

Plan de Acción Objetivo específico 1 - Objetivo: Incrementar 1,4% Ingreso Operativo Gral. - Obj. 158.000 sku

Actividad	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones	
	Inicio	Fin	Resp.	Área					
1.1	Definir un equipo de trabajo interno, para llevar adelante el proyecto.	jul.-21	jul.-21	Gerente Comercial y RRHH	Marketplace y RRHH	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. 4 Colaboradores	No	Costo Laboral \$49.769.760 Mobiliario \$360.000 Serv. telefonía e internet \$1.777.298	A través de los Centros de Excelencia (CoEs), se propone formar un equipo de colaboradores con expertise funcional. Se define un equipo de 4 personas. 1 Líder de Proyecto + 3 Analistas. Anexo 2 y 3.
1.2	Presupuestar Plataforma Digital el desarrollo de tiendas digitales y Evaluar alt	ago.-21	sep.-21	Lider de Proyecto. Gte. Marketing Digital + Gte. IT	Marketing Digital. Marketplace .IT	Presupuesto. Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales	No	Plataforma Zoom \$634.963	Analizar la viabilidad y presupuesto para contratar y desarrollar 600 tiendas. Esta actividad requiere de reuniones virtuales. Anexo 4.
1.3	Presupuestar catalogación de nuevos productos.	ago.-21	sep.-21	Lider de Proyecto. Gte. Marketing Digital	Marketing Digital. Marketplace .	Presupuesto. Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Presupuesto. Proforma	No	Plataforma Zoom \$634.963	Analizar y establecer el costo y tiempo para catalogar aprox 100.000 sku
1.4	Definición y Aprobación de propuesta comercial, para Sellers a incorporar y revisión de los actuales.	oct.-21	dic.-21	Lider de Proyecto. Dirección Comercial + Legales	Marketplace .Comercial. Legales y Normas	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Borradores de Contrato, Propuestas	No	Elaboracion Convenio \$99.292	Definir los alcances de la política comercial, incluyendo el asesoramiento Legal y definición del convenio comercial. Anexo 5.
1.5	Acordar con Seller a sumar propuestas comerciales.	mar.-22	abr.-22	Lider de Proyecto. Lider Marketplace	Marketplace	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Contrato. Vehículo para traslado por reuniones.	No	Plataforma Zoom \$634.963. Alquiler de vehículo \$8.331.236	Una vez confirmados los 600 sellers, de acuerdan las condiciones. Anexo 4. costo de reuniones. Anexo 6. costo movilidad.
1.6	Presupuestar y definir plan de capacitación para nuevos seller	abr.-22	abr.-22	Lider de Proyecto. Lider Marketplace	Marketplace y Formaciones Proveedores	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Presupuestos.	No	Dentro del presupuesto estipulado en las actividades ant.	El objetivo es realizar una formación adaptada a las necesidades que surjan con el nuevo canal. El fin es lograr el protagonismo de los comercios en su uso y desarrollo.
1.7	Relevar tiendas propias y configurar sincronización 3 en 1 (T Naranja-T Propia-T Nube)	abr.-22	may.-22	Lider de Proyecto. Gte de IT	IT	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Software	Si	Asesoría IT Digital \$6.241.675	Validar la sincronización entre Tienda Naranja, Tienda Nube y Software propio. Anexo 7. Presupuesto Asesor IT
1.8	Implementar capacitación a personal e intervinientes de Comercios Amigos para el nuevo canal.	jun.-22	ago.-22	Lider de Proyecto. Gte de Compras	Marketplace y Formaciones Proveedores	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Material documentado	Consultora IT	Capacitación Inicial \$8.965.200	Corresponde a un extenso plan de capacitación para 1200 personas aprox. para implementar las tiendas como así también el apoyo y reciclaje de conocimientos. Anexo 8. Presupuesto
1.9	Revisión y consultas posterior a la capacitación	jul.-22	ago.-22	Lider de Proyecto	Marketplace y Formaciones	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Material documentado	Consultora	Capacitación de Acompañamiento \$15.954.849	Capacitación de apoyo en función de las implementaciones y reciclaje de conocimientos para afianzar las plataformas digitales. Anexo 8. Presupuesto
1.10	Definir con cada seller, plan de trabajo.	jun.-22	ago.-22	Lider de Proyecto	Marketplace	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Acuedos. Movilidad. 11 colaboradores.	No	Costo laboral \$5.640.705 Mobiliario \$2.202.420 Servicios Telefonía \$137.602 Alquiler 5 vehículos \$1.977.504	Equipo de Nuevos Seller (1 supervisor + 10 colaboradores administrativos), relevar los plazos de trabajo con cada seller y la coordinación para la implementación. Plazo 3 mese. Cada colaborador debe cerrar 20 acuerdos de trabajo por mes. Anexo 9
1.11	Contratación de Plataforma Tienda Digital	jun.-22	jun.-22	Lider de Proyecto. Gte. Marketing Digital + Gte. IT	Marketplace Proveedores .IT	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Contrato	Tienda Nube (tiendas digitales)	Total Costo Fijo + Variable \$640.282.000	Estimación de Stock Fijo y Variable. Anexo 10
1.12	Creación de tiendas, catalogación y parametrización.	jul.-22	dic.-24	Lider de Proyecto. Gte. Marketing Digital	Marketplace Proveedores	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Contrato. Fotografías. Detalle de Productos	Aleph (catalogar) TiendaNube (tienda)	Costo Catalogación \$47.222.926	Costo para la catalogación de 100.000 productos. Anexo 11
1.13	Seguimiento de performance de los nuevos sellers, respecto a cant de publicaciones, visitas, tiempo de respuesta en consultas, reclamos, precios y descuentos	jul.-22	en adelante	Lider Proyecto. Gte. Marketing Digital	Marketplace .Calidad. Atención a Cliente. Medios de Pago	Indicadores. Mail. Teléfono. PC. Escritorio. 7 Colaboradores.	No	Costo laboral \$70.544.148 Mobiliario \$1.475.565 Servicios Telefonía \$1.525.089	Se designa un equipo de apoyo y seguimiento de performance, formado por 1 supervisor y 6 analistas administrativos que le daran soporte a los 600 sellers. Anexo 12

Fuente: Elaboración propia.

## Plan de acción 2

Para captar e incorporación nuevos *sellers* a Tienda Naranja, la organización cuenta con 230.000 clientes comercios adheridos. Conoce sus cualidades y características para lo cual se debe realizar un análisis y segmentación de los mismos con el objetivo de establecer una comunicación clara y orientada al segmento definido con potencial de sumarse a esta propuesta. Para ello se propone analizar la cartera, definir la comunicación, transmitirla a través de *mailing*, medios digitales y una vez logrado el interés abordarlos a través del *contac center* con el objetivo de confirmar 600 *sellers* entre los 307 ya existentes y las nuevas incorporaciones.

El mensaje debe ser claro: “Evolucioná con Naranja”. Los clientes comercios deben sentir a Naranja como un socio que genera la confianza y los orienta en los cambios de paradigmas en la comercialización.

### Ilustración 2 - Plan de acción 2 Objetivo específico 2

Plan de Acción Objetivo específico 2 - Obj. Alcanzar 600 seller - Plan de comunicación

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Resp.	Área				
2.1 Realizar analítica de clientes, para segmentar los potenciales comercios a sumar.	ago.-21	sep.-21	Lider de Proyecto. Gte. Marketing	Marketplace . Marketing.	Base de Datos. Inteligencia Comercial. Machine Learning CRM	No	Costo 5 Licencias CRM Efficcy \$3.481.324	Se debe estudiar las características de los comercios, segmentary establer prioridades en función de sku e interés digital. Se estima costo de 5 licencias de uso, para realizar análisis de clientes digitales. Anexo13
2.2 Definir estrategia de comunicación.	oct.-21	oct.-21	Lider de Proyecto. Gte. Marketing	Marketplace . Marketing.	Inteligencia Comercial. Machine Learning	No		Se establece el medio, mensaje y público a transmitir. Campaña "Evoluciná con nosotros"
2.3 Establecer mensaje a transmitir a través de mailing como call center	nov.-21	nov.-21	Lider de Proyecto. Gte. Marketing	Marketplace . Marketing. Call Center CRM	Inteligencia Comercial. Machine Learning	No		De debe diseñar y establecer la comunicación via mail como así tambien speech en la comunicación telefónica
2.4 Diseñar comunicación en medios digitales.	nov.-21	nov.-21	Lider de Proyecto. Gte. Marketing Digital	Marketplace Marketing Digital.	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Landing	No	Diseño digital \$796.680	Integrar banner, flyer, botón de consulta en los medios digitales de Naranja y redes sociales. Anexo14
2.5 Comunicar a clientes (Comercios Amigos), a través de mailing y contac center la nueva propuesta	dic.-21	ene.-22	Lider de Proyecto. Gte. Marketing. Gte. Compras	Marketing. Contact Center. Proveedores	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Contratos	S1 Contac Center	Campaña Mailling (p/230.000 comercios) \$22.080. Costo Call Center (10.000 contactos) \$141.000	Primero se enviará a través de campaña de mails, esta nueva propuesta. Luego a los interesados se los contactará para avanzar. Anexo 15 y 16.
2.6 Confirmar los nuevos sellers y relevar sus caracteristas respecto al canal digital (si ya publican, cant de sku, tienda propia, etc)	feb.-22	feb.-22	Lider de Proyecto. Lider Marketplace	Marketplace Proveedores	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales	S1 Contac Center	Costo Call Center \$31.540	Luego de comunicación y relevar comercios interesados, se avanza en la confirmación, para la nueva propuesta. Anexo 17

Fuente: Elaboración propia.

### Plan de acción 3:

En función de lo relevado se advierte la falta de mediciones de calidad en torno a Tienda Naranja. Medir calidad es fundamental para conocer la experiencia del cliente y poder establecer un plan de acción, con el fin de corregir aquellos desvíos que se verifican a través de “la voz del clientes”. La métrica debe realizarse tanto en comercios que participan del *Marketplace* como así también la valoración de Tienda Naranja en su conjunto.

Para ello se debe diseñar un cuestionario con el cual abordar al cliente, las instancias o eventos para su encuesta, incentivos para responder la encuesta por parte de clientes como así también incentivos y/o penalidades para los *sellers*, un software que permita enviar las encuestas, receiptar los resultados, y establecer un tablero con dicha información.

### Ilustración 3 - Plan de acción 3 Objetivo específico 3

Plan de Acción Objetivo específico 3 - Obj. NPS Global 50% a través de medición en Tienda Naranja & Sellers

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin	Resp.	Área				
3.1 Evaluar y definir método e instancia de medición	ago.-21	ago.-21	Lider de Proyecto. Gte Calidad	Marketplace Calidad	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales.	No	Dentro del presupuesto actividad 1.1	Se define el momento de la encuesta y la formulación, diferenciando Tienda Naranja del Seller.
3.2 Establecer tecnológicamente con IT momentos a encuestar	sep.-21	sep.-21	Lider Proyecto Gte Calidad Gte IT	Marketplace Calidad. IT	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales.	Si	Asesoría IT Digital \$62,617	Evaluar la factibilidad de sincronizar el envío de mail en el momento de recibir la compra. Anexo 18.
3.3 Definir preguntas para evaluar Tienda Naranja y Seller	sep.-21	sep.-21	Lider de Proyecto. Gte Calidad	Marketplace Calidad	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Diseño paper	Consultora Cicus	Dentro del presupuesto de desarrollo act. 3.6-3.8	Se estable la formulación de las preguntas.
3.4 Incluir dentro de la Política Comercial incentivos y/o penalidades a Seller	oct.-21	oct.-21	Lider de Proyecto. Gte Calidad Gte Comercial	Marketplace Calidad Legales	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Contratos	No	Se trabaja los requerimientos dentro de la organización	Sumar a la propuesta comercial, los indicadores de recomendación en los seller para incrementar la percepción del cliente
3.5 Evaluar viabilidad de establecer algoritmos de reputación	ago.-21	ago.-21	Lider de Proyecto Gte IT	Marketplace IT	Mail. Teléfono. PC. Reuniones Virtuales. Presupuestos	Consultora Cicus	Presupuesto Desarrollo y Mantenimiento: \$6.599.223	Establecer este tipo de parametrización, establece información valiosa para el cliente consumidor. Anexo 19
3.6 Definir y programar en Tienda, algoritmos de reputación.	nov.-21	may.-22	Lider de Proyecto Gte IT	Marketplace IT	Mail. Teléfono. PC. Software. Reuniones Virtuales			Una vez establecidos los criterios, debe programarse técnicamente. Anexo 19
3.7 Coordinar con Reporting los KPI definidos.	jun.-22	jun.-22	Lider de Proyecto Gte. Calidad	Marketplace Calidad Reporting	Mail. Teléfono. PC. Software. Reuniones Virtuales Indicadores.			Incorporar en los reportes de medición de la organización, los indicadores de Tienda. Anexo 19
3.8 Realizar mediciones en Tienda Naranja	jul.-22	en adelante	Lider de Proyecto Gte. Calidad Gte IT	Marketplace Calidad IT	Mail. Teléfono. PC. Software. Indicadores			Ya con las mediciones, pueden establecerse objetivos. Anexo 19
3.9 Análisis de desvíos y establecer plan de trabajo	ago.-22	en adelante	Lider de Proyecto. Gte. Calidad	Marketplace Calidad	Mail. Teléfono. PC. Software. Reuniones Virtuales Indicadores.	No	Se trabaja los requerimientos dentro de la organización	Tener Feed Back de los clientes, referido a su experiencia, es posible establecer planes de acción a trabajar tanto en Tienda Naranja como los Seller



## Ilustración 5 - Presupuesto

## Presupuesto

(expresado en miles de pesos)

Actividad	2021	2022	2023	2024	Total	Observaciones
1.1 Definir un equipo de trabajo interno, para llevar adelante el proyecto.	\$ 8.054	\$ 10.849	\$ 14.539	\$ 18.464	\$ 51.906	A través de los Centros de Excelencia (CoEs), se propone formar un equipo de colaboradores con expertise funcional. Se define un equipo de 4 personas. 1 Líder de Proyecto + 3 Analistas. Anexo 2 y 3.
1.2 Presupuestar Plataforma Digital el desarrollo de tiendas digitales y Evaluar alt	\$ 94	\$ 133	\$ 179	\$ 227	\$ 633	Analizar la viabilidad y presupuesto para contratar y desarrollar 600 tiendas. Esta actividad requiere de reuniones virtuales. Anexo 4.
1.3 Presupuestar catalogación de nuevos productos.						Se trabaja los requerimientos dentro de la organización
1.4 Definición y Aprobación de propuesta comercial, para Sellers a incorporar y revisión de los actuales.	\$ 99				\$ 99	Definir los alcances de la política comercial, incluyendo el asesoramiento Legal y definición del convenio comercial. Anexo 5.
1.5 Acordar con Seller a sumar propuestas comerciales.	\$ 1.243	\$ 1.753	\$ 2.349	\$ 2.984	\$ 8.329	Una vez confirmados los 600 sellers, se acuerdan las condiciones. Anexo 4. costo de reuniones. Anexo 6. costo movilidad.
1.6 Presupuestar y definir plan de capacitación para nuevos seller						El objetivo es realizar una formación adaptada a las necesidades que surjan con el nuevo canal. El fin es lograr el protagonismo de los comercios en su uso y desarrollo.
1.7 Relevar tiendas propias y configurar sincronización 3 en 1 (T Naranja-T Propia-T Nube)	\$ 931	\$ 1.314	\$ 1.760	\$ 2.236	\$ 6.241	Validar la sincronización entre Tienda Naranja, Tienda Nube y Software propio. Anexo 7. Presupuesto Asesor IT
1.8 Implementar capacitación a personal e intervinientes de Comercios Amigos para el nuevo canal.	\$ 3.720	\$ 5.245			\$ 8.965	Corresponde a un extenso plan de capacitación para 1200 personas aprox. para implemtar las tiendas, uso, operativa y estrategias de marketing digital. Anexo 8. Presupuesto
1.9 Revisión y consultas posterior a la capacitación			\$ 7.028	\$ 8.926	\$ 15.954	Capacitación de apoyo en función de las implementaciones y reciclaje de conocimientos para afianzar las plataformas digitales. Anexo 8. Presupuesto
1.10 Definir con cada seller, plan de trabajo.		\$ 9.959			\$ 9.959	Equipo de Nuevos Seller (1 supervisor + 10 colaboradores administrativos), relevan los plazos de trabajo con cada seller y la coordinación para la implementación. Plazo 3 mese. Cada colaborador debe cerrar 20 acuerdos de trabajo por mes. Anexo 9
1.11 Contratación de Plataforma Tienda Digital		\$ 111.386	\$ 202.724	\$ 326.172	\$ 640.282	Estimación de Stock Fijo y Variable. Anexo 10
1.12 Creación de tiendas, catalogación y parametrización.		\$ 10.983	\$ 15.486	\$ 20.751	\$ 47.220	Costo para la catalogación de 100.000 productos. Anexo 11
1.13 Seguimiento de performance de los nuevos sellers, respecto a cant de publicaciones, visitas, tiempo de respuesta en consultas, reclamos, precios y descuentos		\$ 11.638	\$ 27.271	\$ 34.634	\$ 73.543	Se designa un equipo de apoyo y seguimiento de performance, formado por 1 supervisor y 6 analistas administrativos que le daran soporte a los 600 sellers. Anexo12
2.1 Realizar analítica de clientes, para segmentar los potenciales comercios a sumar.	\$ 281	\$ 792	\$ 1.061	\$ 1.347	\$ 3.481	Se debe estudiar las características de los comercios, segmentary establecer prioridades en función de sku e interés digital. Se estima costo de 5 licencias de uso, para realizar análisis de clientes digitales. Anexo13
2.2 Definir estrategia de comunicación.						Se trabaja los requerimientos dentro de la organización
2.3 Establecer mensaje a transmitir a través de mailing como call center						Se trabaja los requerimientos dentro de la organización
2.4 Diseñar comunicación en medios digitales.	\$ 796				\$ 796	Integrar banner, flyer, botón de consulta en los medios digitales de Naranja y redes sociales. Anexo14
2.5 Comunicar a clientes (Comercios Amigos), a través de mailing y contact center la nueva propuesta	\$ 22				\$ 22	Campaña Mailing para 230.000 contactos Anexo 15.
2.5 Comunicar a clientes (Comercios Amigos), a través de mailing y contact center la nueva propuesta	\$ 141				\$ 141	10.000 contactos, 100.000 min. Total \$109.000 + 8 Licencias \$32.000 Total \$141.000 - Anexo 16
2.6 Confirmar los nuevos sellers y relevar sus características respecto al canal digital (si ya publican, cant de sku, tienda propia, etc)	\$ 32				\$ 32	600 contactos, 6.000 min. Total \$6.650 + 5 Licencias \$25.000 Total \$31.540 - Anexo 6
3.1 Evaluar y definir método e instancia de medición						
3.2 Establecer tecnológicamente con IT momentos a encuestar	\$ 63				\$ 63	Evaluar la factibilidad de sincronizar el envío de mail en el momento de recibir la compra. Anexo 18.
3.3 Definir preguntar para evaluar Tienda Naranja y Seller						Se trabaja los requerimientos dentro de la organización
3.4 Incluir dentro de la Política Comercial incentivos y/o penalidades a Seller						Se trabaja los requerimientos dentro de la organización
3.5 Evaluar viabilidad de establecer algoritmos de reputacion						Se trabaja los requerimientos dentro de la organización
3.6 Definir y programar en Tienda, algoritmos de reputación.	\$ 1.357	\$ 4.083	\$ 510	\$ 648	\$ 6.598	Asesoría y Programación digital. \$200.000 x mes x 6 meses
3.7 Coordinar con Reporting los KPI definidos.						Se trabaja los requerimientos dentro de la organización
3.8 Realizar mediciones en Tienda Naranja						Se trabaja los requerimientos dentro de la organización
3.9 Análisis de desvíos y establecer plan de trabajo						Se trabaja los requerimientos dentro de la organización
Honorarios	\$ 1.645	\$ 2.501	\$ 3.804	\$ 5.785	\$ 13.735	Estimación de cálculo en Anexo20

Total \$ 18.478 \$ 170.636 \$ 276.711 \$ 422.174 \$ 887.999

Fuente: Elaboración propia.

*Cash-Flow proyectado:*

Para la estimación de los flujos de fondos se realizan las sgtes. consideraciones:

- Se toma el estado de resultados al cierre del año 2020. Resultado 5.4%. (Anexo 34)
- La inflación REM a considerar para los años proyectados será: 2021:48%, 2022:41%, 2023:34% y 2024:27%. (Anexo 35)
- Se considera una alícuota del 35% para el impuesto a las ganancias. (Anexo 36)
- La tasa de referencia en inversiones será LELIQ: 54%. (Anexo 36)
- Las premisas generales y específicas se detallan en anexo. (Anexo 38)

Ilustración 6 - Cash-Flow proyectado:

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA NARANJA				
	2021 Periodo 1	2022 Periodo 2	2023 Periodo 3	2024 Periodo 4
<b>INGRESOS</b>				
Por Servicios	\$ 31.382.083	\$ 44.248.737	\$ 59.293.307	\$ 75.302.500
Ingresos por Financiación	\$ 33.377.366	\$ 47.062.085	\$ 63.063.194	\$ 80.090.257
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 4.236.308	\$ 5.973.194	\$ 8.004.080	\$ 10.165.181
Plan de acción 1		\$ 462.742	\$ 1.240.136	\$ 2.362.483
Plan de acción 2				
Plan de acción 3				
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 68.995.756</b>	<b>\$ 97.746.758</b>	<b>\$ 131.600.717</b>	<b>\$ 167.920.421</b>
<b>EGRESOS</b>				
Egresos por Servicios	\$ 6.389.181	\$ 9.051.596	\$ 12.186.558	\$ 15.549.854
Egresos por Financiación	\$ 7.681.321	\$ 10.882.180	\$ 14.651.153	\$ 18.694.639
Cargos por incobrabilidad netos de recupero	\$ 6.575.594	\$ 9.271.588	\$ 12.423.928	\$ 15.778.388
Gastos de Personal	\$ 12.014.480	\$ 16.940.417	\$ 22.700.159	\$ 28.829.202
Impuestos y tasas	\$ 7.970.664	\$ 11.292.094	\$ 15.203.039	\$ 19.398.835
Gastos de Publicidad	\$ 938.567	\$ 1.323.380	\$ 1.773.329	\$ 2.252.128
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ 2.764.887	\$ 3.898.491	\$ 5.223.978	\$ 6.634.452
Otros egresos operativo netos	\$ 10.878.931	\$ 15.339.293	\$ 20.554.652	\$ 26.104.408
Resultados de Inversiones en Asociadas y otras sociedades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Efecto de Reexpresión	\$ 8.044.349	\$ 11.342.532	\$ 15.198.993	\$ 19.302.721
Plan de acción 1	\$ 14.141	\$ 163.260	\$ 271.336	\$ 414.394
Plan de acción 2	\$ 1.272	\$ 792	\$ 1.061	\$ 1.347
Plan de acción 3	\$ 1.420	\$ 4.083	\$ 510	\$ 648
Honorarios Asesoría	\$ 1.645	\$ 2.501	\$ 3.804	\$ 5.785
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 63.276.453</b>	<b>\$ 89.512.207</b>	<b>\$ 120.192.499</b>	<b>\$ 152.966.800</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 5.719.303</b>	<b>\$ 8.234.551</b>	<b>\$ 11.408.218</b>	<b>\$ 14.953.621</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 2.001.756</b>	<b>\$ 2.882.093</b>	<b>\$ 3.992.876</b>	<b>\$ 5.233.767</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 3.717.547</b>	<b>\$ 5.352.458</b>	<b>\$ 7.415.342</b>	<b>\$ 9.719.854</b>
Expresado en miles de pesos.	5,4%	5,5%	5,6%	5,79%

Fuente: Elaboración propia.

### Indicadores

Ilustración 7 - Indicadores: VAN, TIR, ROI.

Inversión a realizar	-887.999
Flujo del periodo 1	3.717.547
Flujo del periodo 2	5.352.458
Flujo del periodo 3	7.415.342
Flujo del periodo 4	9.719.854
Expresado en miles de pesos.	
<b>VAN</b>	4.896.989
<b>TIR</b>	459%
Expresado en miles de pesos.	
<b>ROI</b>	
Beneficios	2.766.654
Costos	887.999
<b>ROI</b>	212%
Expresado en miles de pesos.	

Fuente: Elaboración Propia

#### *Análisis de indicadores de inversión:*

El retorno de inversión (ROI) es una ecuación que compara el beneficio o utilidad obtenida con relación a la inversión realizada. En este proyecto la inversión se estima en \$887.000.000, y los beneficios calculados hasta 2024 en \$2.766.654.000, dando como resultado un retorno o ROI de 212%. Es decir, por cada peso invertido retornará \$212. Es por ello que se puede afirmar que este proyecto es rentable.

También se realizaron estimaciones respecto al valor actualizado neto (VAN), que indica el rendimiento de una inversión en función a los de ingreso y costos actualizados a una tasa de referencia para otras inversiones, un valor positivo, como lo muestra este caso, VAN= \$4.486.989.000, indica que generará beneficioso el proyecto.

Por último se calcula la tasa interna de retorno (TIR), donde se define como la tasa de interés que ofrece una inversión. En este proyecto arroja TIR=459%, superior a la tasa de referencia para otras inversiones como la tasa LELIQ del 54%. Es decir que este proyecta generará más beneficios respecto a otras inversiones en LELIQ.

Solo resta aclarar que tanto VAN y TIR están calculados en relación al resultado consolidado de toda la organización. La participación de Tienda Naranja en 2020 no llega al 1% y sumando el proyecto alcanzaría una participación del 2% en sus ingresos totales. Es decir el cálculo

toma beneficios consolidados, y la inversión solo corresponde al proyecto, es por ello que se advierten valores altos.

### **Conclusiones:**

Naranja SA es una empresa reconocida a nivel nacional. Evolucionar fue y es una constante a lo largo de su historia. Comenzó como una empresa local de indumentaria en la ciudad de Córdoba, dejó este negocio para transformarse en una tarjeta de crédito local, hasta alcanzar su reconocimiento nacional para luego comenzar una transformación digital que la consolide como un ecosistema de soluciones. Es decir como en sus comienzos Naranja se propone cambios desafiantes.

Ante estos cambios y su migración al omnicanal, se enfrenta a nuevos desafíos, nuevas rivalidades en distintos mercados, nuevas necesidades, nuevos usuarios y un entorno que está cambiando aceleradamente como consecuencia de la pandemia.

En su espíritu, plasmado en su misión y visión, buscan el liderazgo en lo que se proponen, pero no lo logran según se advierte en el caso.

Desde una visión global, a través de una planeación estratégica utilizando estrategias de diferenciación en servicios se realiza esta propuesta de trabajo.

La misma aborda a los clientes comercios adheridos ya que son ellos los impulsores de ofrecer a sus clientes los servicios financieros de Naranja.

Se propone desarrollar el comercio digital propio, es decir la construcción de sus propias tiendas digitales, que luego se sumarán al *Marketplace* Tienda Naranja. Por otro lado desplegar un plan de catalogación y digitalización de productos que permitan potenciar el flujo comercial. Esta propuesta surge al observar solo 307 *sellers* o comercios digitales dentro del *Marketplace*, cuando conserva 230.000 comercios adheridos en el canal tradicional.

Es decir, se advierte una debilidad en este aspecto, pero también una oportunidad por abordar, a través de un servicio diferenciador a sus clientes comercios frente a competidores con una alta rivalidad y consolidados en el *e-commerce*.

Otro de los aspectos del proyecto incluye la medición de calidad, a través de NPS en este canal que no se realiza. Es necesario medir Tienda Naranja como también los *sellers* que participen. Lograr clientes promotores y principalmente en este canal, permite consolidar el negocio.

Naranja dispone de un ecosistema de: 1) clientes finales y clientes comercios, 2) compradores y vendedores, 3) usuarios tradicionales y digitales, entre otros aspectos, que debe aprovechar para consolidarse como líder.

Por otro lado se debe destacar que, el sector financiero, en el cual Naranja desarrolla principalmente su actividad, se encuentra fortalecido en los últimos años.

Naranja está en condiciones de llevar adelante esta propuesta. Cuenta con recursos económicos y financieros. Otro aspecto a destacar es su estructura organizacional, donde dispone una gran dimensión en recursos tanto humanos, de conocimiento y especialización que permiten desarrollar la propuesta. Se sugiere también formar un equipo de proyecto que pueda dar identidad al mismo y avanzar en toda la organización.

Se comprobó la viabilidad del proyecto en forma financiera, según las estimaciones detalladas, alcanza un retorno  $ROI=212\%$ ,  $VAN > 0$  y  $TIR = 459\%$  ( $>$  a  $LELIQ: 54\%$ ).

Se cumple el objetivo propuesto de incrementar la rentabilidad en un 7% respecto al año 2020 (5.4%) alcanzado el 5.8% para el año 2024, a través del crecimiento en el ingreso en el Marketplace estimado en \$2.364.000.000 para el mismo año, logrando incrementar el ingreso operativo general en 1.4% como consecuencia de la propuesta.

Entre otros aspectos, se pudo verificar su viabilidad técnica (integración de sistemas y *software*), legal (ya existen contratos con los comercios adheridos) y ambiental (el medio digital disminuye el uso de recursos como papel y combustible)

Esta propuesta se desarrolla para 3 años, sin embargo es un negocio que debe proyectarse con un crecimiento exponencial en el largo plazo para lo cual se debe profundizar y especializar.

De no lograrse su implementación por no disponer del total de los fondos sugeridos, se recomienda plantear un número menor de *sellers* y publicaciones a desarrollar, extendiendo el plazo del proyecto. En caso de dificultarse la cantidad anual de publicaciones a lograr (33.000sku por año), se sugiere realizar alianzas con Tiendas Oficiales de distintos rubros para disponer de sus productos digitalizados, acelerando su disponibilidad. En caso de no verse incentivados los clientes comercios a sumarse al canal, se propone realizar una política de incentivos en el descuento de comisiones que perciben, sujeto a su participación en operaciones por Tienda.

## **Recomendaciones profesionales:**

Naranja está migrando al entorno digital desde hace algunos años, lo cual considero un acierto en su estrategia. El mundo vive una transformación digital, que abarca todos los aspectos de la vida cotidiana de las personas y se aceleró como consecuencia de la pandemia, surgiendo así nuevas necesidades, valoraciones, consumos, satisfacciones, competidores, entre otros aspectos.

Se recomienda profundizar y acelerar la transformación digital de Naranja, donde la propuesta brindada permite abrir un camino al crecimiento exponencial del comercio digital.

El cliente comercio, es el principal promotor para vender los servicios financieros de Naranja, y ofrecer un servicio diferencial en *Marketplace* para ellos, que en muchos casos no están evolucionando en sus comercios, significa seguir afianzando la confianza construida a lo largo de su historia.

De esta forma se busca generar sinergia entre el canal de comercialización tradicional con el digital, como así también el comercio en y los servicios financieros.

### *Nuevas discusiones:*

Luego de estudiar el caso planteado se recomienda profundizar otros aspectos no alcanzados en esta propuesta.

- Profundizar *cross selling* entre Tienda Naranja y servicios de Naranja Online.

Ejemplo: Ofrecer pólizas de seguro por robo, cuando el cliente realiza la compra en Tienda.

Financiación con préstamo virtual en la compra por Tienda.

- Integración hacia adelante en logística de envíos y retiros para Tienda.

Ejemplo: Ofrecer puntos de retiros y envíos en las sucursales físicas de todo el país.

- Política ambiental

Ejemplo: impresión de tarjetas con materiales reciclados.

- Servicio digital inclusivo

Ejemplo: Modificar los servicios digitales de forma tal que puedan usarlos personas sin acceso o conocimiento a medios digitales.

- Desplegar a través de *streaming* cursos on line, tutoriales.

- Acciones que vinculen las características de consumo de la cartera de cuentas de tarjetas con los productos y servicios que ofrecen los comercios.

Como último aspecto se recomienda potenciar y retroalimentar el canal tradicional con el digital utilizando las ventajas de contar con ambos.

## Bibliografía:

Aleph. (05 de 04 de 2021). Catalogacion de SKU - Correo electronico.

Arana Arrieta, E., Mimenza Castillo, L., & Narbaiza Amillategi, B. (2020). *Revista de Comunicación y Salud, 2020, Vol. 10, n° 2.*

Argentina, M. D. (01 de 07 de 2021). *Tarifas arancelarias de diseños digitales*. Obtenido de <https://tarifario.org/>

B.C.R.A.LELIQ. (01 de 07 de 2021). Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables\\_datos.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp)

B.C.R.A.TasaREM. (01 de 07 de 2021). *BCRA*. Obtenido de [http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento\\_Expectativas\\_de\\_Mercado.asp](http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp)

BCRA. (30 de 01 de 2020). Proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago. Buenos Aires.

*Boletin Oficial de la Republica Argentina*. (2021). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/244721/20210522>

Bosio, D. (01 de 07 de 2021). Desarrollo de Software para medición de NPS en Tienda & Sellers. (N. Opovin, Entrevistador)

Camacho De La Cruz, K., Marroquín Sánchez, J., & Russo Cunningham, E. (2017). PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTACIÓN DE UNA FINTECH.

Castillo Jiménez, A. (2018). El rol de la estrategia omnicanal de Saga Falabella. Lima.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones*.

Claro. (01 de 07 de 2021). *Claro*. Obtenido de <https://www.claro.com.ar/personas/planes-prepago-pospago>

Cruces, J., Gonzalez Rozada, M., & Merener, N. (2021). *Encuesta de Expectativas de Inflación*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella.

Daniszewski, E. (15 de 06 de 2021). Costo de Capacitación en Marketplace. (N. Opovin, Entrevistador)

Efficcy. (01 de 07 de 2021). *Efficcy CRM*. Obtenido de <https://www.efficcy.com/es/>

Escritorio, M. L. (16 de 06 de 2021). *Mercado Libre*. Obtenido de Escritorios: [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-615028277-escritorio-de-oficina-en-l-de-165x135-puesto-de-trabajo-esquinero-con-2-cajones-en-18-mm-primera-calidad-\\_JM?searchVariation=38591204215#searchVariation=38591204215&position=28&search\\_layout=stack&type=it](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-615028277-escritorio-de-oficina-en-l-de-165x135-puesto-de-trabajo-esquinero-con-2-cajones-en-18-mm-primera-calidad-_JM?searchVariation=38591204215#searchVariation=38591204215&position=28&search_layout=stack&type=it)

FAECYS. (2021). *FAECYS*. Obtenido de <http://www.faecys.org.ar/secretaria-de-asuntos-laborales-convenios/>

Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral*.

INDEC. (2021). *Mercado de trabajo. Tasas e Indicadores socio-económicos v.5 nro1*. Buenos Aires: INDEC.

Infobae. (5 de 5 de 2021). Ahora sí crecen las reservas netas del Banco Central, y el Gobierno festeja.

*La Nacion*. (14 de 5 de 2021). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/cuando-son-las-paso-y-las-elecciones-2021-en-la-argentina-nid06052021/>

Lavista Segui, J. (2019). *Trabajo de Investigación - Un estudio sobre el impacto y las futuras tendencias en consumidores, marcas y el comercio de consumo masivo, ante la revolución tecnológica global*.

Localiza. (01 de 07 de 2021). Alquiler de Vehiculos Presupuesto por Whatsapp.

LOCUS. (01 de 10 de 2020). Presupuesto Asesoramiento Proyecto Digital. Cordoba.

MercadoLibre.Escritorio. (06 de 16 de 2021). *Mercado Libre Escritorio*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-615028277-escritorio-de-oficina-en-l-de-165x135-puesto-de-trabajo-esquinero-con-2-cajones-en-18-mm-primera-calidad-\\_JM?searchVariation=38591204215#searchVariation=38591204215&position=28&search\\_layout=stack&type=it](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-615028277-escritorio-de-oficina-en-l-de-165x135-puesto-de-trabajo-esquinero-con-2-cajones-en-18-mm-primera-calidad-_JM?searchVariation=38591204215#searchVariation=38591204215&position=28&search_layout=stack&type=it)

MercadoLibre.Silla. (16 de 06 de 2021). *Mercado Libre*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-857238391-silla-planaria-escritorio-pc-trabajo-cruedas-envio-gratis-\\_JM?searchVariation=56510185575#searchVariation=56510185575&position=3&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=d4a1c473-f016-4a4a-88e2-13b4d32c0](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-857238391-silla-planaria-escritorio-pc-trabajo-cruedas-envio-gratis-_JM?searchVariation=56510185575#searchVariation=56510185575&position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=d4a1c473-f016-4a4a-88e2-13b4d32c0)

Nacion, L. (21 de 05 de 2021). Nuevas proyecciones: cuáles serán los sectores que recibirán los mayores aumentos de sueldo en 2021. págs. <https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-cuales-seran-los-sectores-que-recibiran-los-mayores-aumentos-de-sueldo-en-2021-nid21052021/>.

Nacion, L. (1 de 3 de 2021). Se renueva el cupo: las nueve condiciones que impiden comprar los US\$200.

Nacion, M. J. (14 de 02 de 1977). Ley 21.526 . *Intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros*. Buenos Aires.

Nacion, M. y. (1 de 1999). Ley 25065 . *Tarjeta de crédito*. Buenos Aires.

Nacion, M. y. (8 de 11 de 2017). Ley 27401 . *Responsabilidad Penal*.

Naranja, U. S.-C. (2021). <https://siglo21.instructure.com/courses/11527/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org2>. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11527/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org2>

NaranjaSA. (01 de 06 de 2021). *Naranja SA*. Obtenido de <https://www.naranja.com/inversores>

Navarra, M. (21 de 06 de 21). Asesoramiento Digital. (N. Opovin, Entrevistador)

Perfit. (09 de 06 de 2021). *Pertif Software Mailing*. Obtenido de <https://www.myperfit.com/precios>

Personal, T. (01 de 07 de 2021). *Tienda Personal* . Obtenido de [https://tienda.personal.com.ar/?icn=financiacion-18-cuotas&ici=personal\\_multioferta\\_h2\\_p1](https://tienda.personal.com.ar/?icn=financiacion-18-cuotas&ici=personal_multioferta_h2_p1)

Rosado Samaniego, J. (2016). *Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales*.

S1ContacCenter. (08 de 06 de 2021). Presupuesto Contact Center. Buenos Aires, Argentina.

Telecom, P. (01 de 07 de 2021). *Telecom PYME*. Obtenido de <https://www.telecomfibercorp.com.ar/>

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*.

TiendaNube. (12 de 06 de 2021). *Tienda Nube* . Obtenido de [https://www.tiendanube.com/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=ar-web-search-brand-region-2-desktop-device\\_c-id\\_416305783162&gclid=CjwKCAjwuIWHBhBDEiwACXQYsWJWIxpFgm4WfPKSDDlshdxOxLfg\\_i-H00X4CdMYklLehNDDE7YnlhoC5CQQA\\_vD\\_BwE](https://www.tiendanube.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ar-web-search-brand-region-2-desktop-device_c-id_416305783162&gclid=CjwKCAjwuIWHBhBDEiwACXQYsWJWIxpFgm4WfPKSDDlshdxOxLfg_i-H00X4CdMYklLehNDDE7YnlhoC5CQQA_vD_BwE)

Venex. (01 de 07 de 2021). *Venex*. Obtenido de Notebook: <https://www.venex.com.ar/notebooks?vmm=3>

Zoom. (01 de 07 de 2021). *Zoom*. Obtenido de <https://explore.zoom.us/es/zoomrooms.html>

## Anexos:

### 1- Cálculo de estimación en Ingreso Operativo Gral. y por Tienda Naranja.

#### Ilustración 8 - Anexo 1 - Cálculo de estimación en Ingreso Operativo Gral. y por Tienda Naranja.

<b>Proyección 2024 - Incremento del Ingreso Operativo por efecto del proyecto (1,4%)</b>					
(expresado en miles de pesos)					
	2020	2021	2022	2023	2024
(Dato)					
sku actual	58.000	58.000	58.000	58.000	58.000
sku proyecto			33.333	66.666	100.000
sku total	58.000	58.000	91.333	124.666	158.000
Sellers Actuales	307	307	307	307	307
Seller proyecto			100	200	300
Seller total	307	307	407	507	607
Cant sku x seller	189	189	224	246	260
Fact Prom M (jul-ago-sep)	247.333				
Estim Fac Anual (sin Propuesta)	2.968.000	4.392.640	6.193.622	8.299.454	10.540.307
Fac Anual vs sku	51	76	107	143	182
Estim Fac Anual-Proyecto			3.559.553	9.539.507	18.172.942
Fac Anual Total	2.968.000	4.392.640	9.753.176	17.838.961	28.713.249
Ingreso Op x Tienda (2%+11%) - Fac Anual (sin Propuesta)	385.840	571.043	805.171	1.078.929	1.370.240
Ingreso Op x Tienda (2%+11%) - Proyecto			462.742	1.240.136	2.362.483
Total Ingreso Op x Tienda	385.840	571.043	1.267.913	2.319.065	3.732.722
Ingreso Op Total	46.618.754	68.995.756	97.746.758	131.600.717	167.920.421
<b>Incremento por Proyecto</b>			0,5%	0,9%	1,4%
Participación Tienda	0,83%	0,83%	1,30%	1,76%	2,22%
<b>Inflacion</b>					
%		48%	41%	34%	27%
Coef		1,48	1,41	1,34	1,27

Fuente: Elaboración propia.

2- Cálculo de costo laboral, equipo líder de proyecto según convenio colectivo.

Ilustración 9 - Anexo 2- Cálculo de costo laboral, equipo líder de proyecto según convenio colectivo.

Costo Laboral				Total				49.769.760
	Sueldo Basico Mensual	Sueldo Bruto Mensual	Costo Laboral Mensual	2021	2022	2023	2024	
Lider	120.000	180.000	228.600	2.971.800	4.190.238	5.614.919	7.130.947	
Analista 1	60.000	90.000	114.300	1.485.900	2.095.119	2.807.459	3.565.474	
Analista 2	60.000	90.000	114.300	1.485.900	2.095.119	2.807.459	3.565.474	
Analista 3	60.000	90.000	114.300	1.485.900	2.095.119	2.807.459	3.565.474	
				7.429.500	10.475.595	14.037.297	17.827.368	

Elementos de trabajo				Total				360.000
	Cant	Total	2021	2022	2023	2024		
Escritorio	4	66.000	66.000					
Sillas	4	72.000	72.000					
Teléfono Celulares	4	100.000	100.000					
Notebook- PC	4	360.000	360.000					

Servicios específicos Telefonía e Internet				Total				1.777.298
	Cant	Mensual	Anual	2021	2022	2023	2024	
Línea Telefónica	4	8.400	100.800	124.992	176.239	236.160	299.923	
Internet	1	9.430	113.160	140.318	197.849	265.118	336.699	
				265.310	374.088	501.277	636.622	

Inflacion	2021	2022	2023	2024
%	48%	41%	34%	27%
Coef	1,48	1,41	1,34	1,27
	2021	2022	2023	2024

Fuente: Elaboración propia. (FAECYS, 2021) (Venex, 2021) (Claro, 2021) (Personal, 2021) (MercadoLibre.Silla, 2021) (MercadoLibre.Escritorio, 2021) (Telecom, 2021)

## Ilustración 10 - Anexo 3- Remuneraciones para empleados de comercio

**FAECYS - SECRETARIA DE ASUNTOS LABORALES  
REMUNERACIONES PARA EMPLEADOS DE COMERCIO**

**DE MAYO/2021 A ABRIL/2022**

ADMINISTRATIVO				
MES – AÑO	E			TOTAL
	BÁSICO	AUMENTO MAYO/2021 8% NO REMUNERATIVO SOBRE BASE	AUMENTO SEPT./2021 8% NO REMUNERATIVO SOBRE BASE	
MAYO / 2021	59.077,04	4.726,16		63.803,20
JUNIO / 2021	59.077,04	4.726,16		63.803,20
JULIO / 2021	59.077,04	4.726,16		63.803,20
AGOSTO / 2021	59.077,04	4.726,16		63.803,20
SEPTIEMBRE / 2021	59.077,04	4.726,16	4.726,16	68.529,36
OCTUBRE / 2021	59.077,04	4.726,16	4.726,16	68.529,36

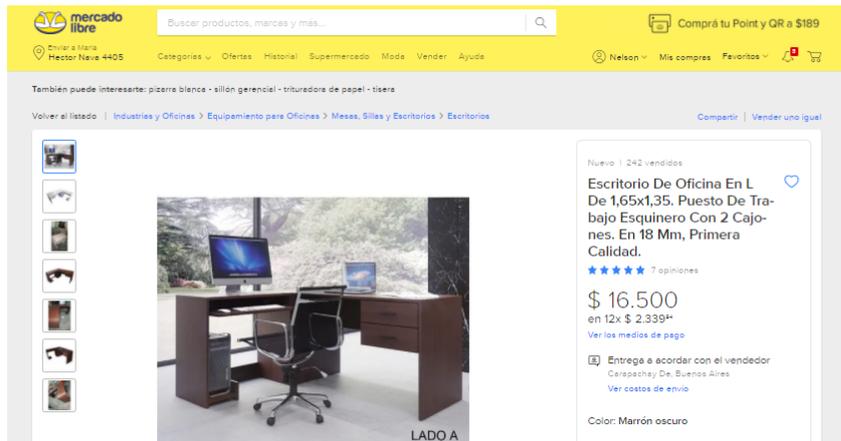
Fuente extraída de: (FAECYS, 2021)

## 3- Costo Mobiliario y servicios específicos de telefonía e internet

## Ilustración 11 - Anexo 4 - Costo Mobiliario y servicios específicos de telefonía e internet

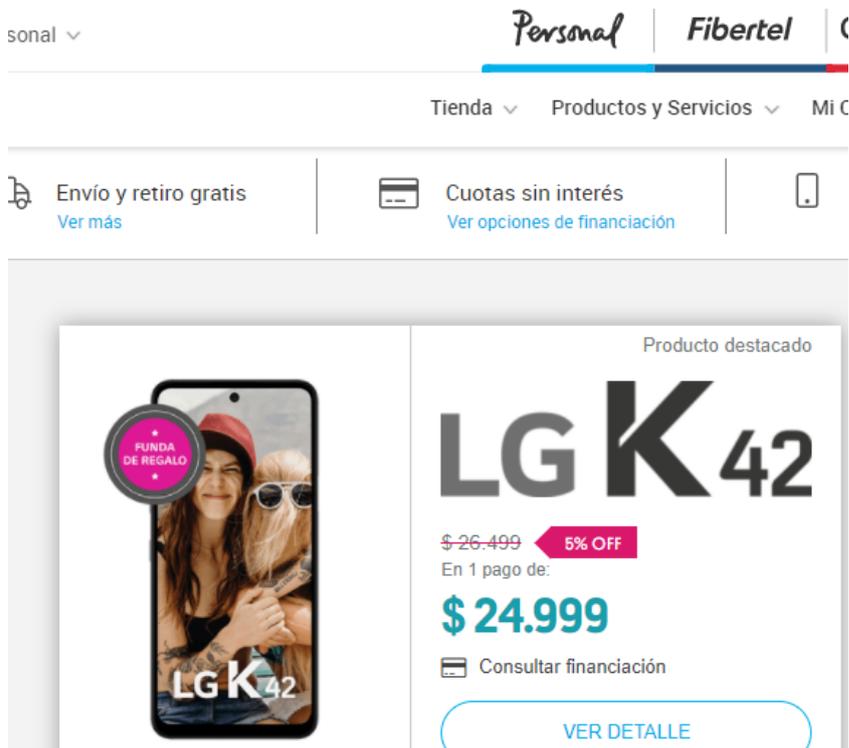
Fuente extraída de: (MercadoLibre.Silla, 2021)

Ilustración 12 - Anexo 5- Escritorio de oficina



Fuente extraída de: (MercadoLibre.Escritorio, 2021)

Ilustración 13 - Anexo 6 - Celular



Fuente extraída de: (Personal, 2021)

Ilustración 14 - Anexo 7 - Planes de abono de celulares

Plan	Precio /mes	Incluye
CONTROL 1 GIGA	\$1190	Roaming de datos incluido en Chile y Uruguay Packs Roaming
CONTROL 3 GIGAS	\$1520	Roaming de datos incluido en países limítrofes
CONTROL 5 GIGAS	\$2100	Roaming de datos incluido en América Ahora Claro Drive incluido

Fuente extraída de: (Claro, 2021)

Ilustración 15 - Anexo 8 - Notebooks

Modelo	Procesador	Precio
Notebook Lenovo Ideapad S340	Ryzen 5 3200u 8Gb 1Tb 14" W10	\$87999
Notebook Bangho Max L4	Intel Core i5 10210u 55G 240Gb 8Gb...	\$89990 (10% OFF)
Notebook Bangho Max L4	Intel Core i3 10110u 55G 240Gb 8Gb 14...	\$89990

Fuente extraída de: (Venex, 2021)

Ilustración 16 - Anexo 9 - Planes móviles

**40% OFF POR 12 MESES**

**INFINITE + PLANES MÓVILES**  
**\$9.430** + impuestos por mes

- INFINITE 100 Megas
- 6 líneas móviles de 5 GB

Completá el formulario y contratalo

Razón social\*

Correo Electrónico\*

Tipo de línea\* Teléfono\*

Seleco 011 53599999

Cód. de área Número sin 15

**QUIERO QUE ME LLAMEN**

UNIFICÁ TUS SERVICIOS CON VENTAJAS EXCLUSIVAS.  
No te pierdas la oportunidad de sumar a tu negocio una internet de alto rendimiento y 6 líneas móviles con una oferta única.

**LÍNEAS MÓVILES: 5 GB**  
Disfrutá la red 4G más rápida del país.

Fuente extraída de: (Telecom, 2021)

## 4- Costo de contratación para reuniones digitales.

Ilustración 17 - Anexo 10 -Costo de contratación para reuniones digitales.

Servicio de reuniones virtuales - Zoom						Total	634.963
Zoom	Cant	Mensual	Anual	2021	2022	2023	2024
	1	6.370	76.440	94.786	133.648	179.088	227.442

Fuente: Elaboración propia. (Zoom, 2021)

## Ilustración 18 - Anexo 11 - Zoom



Fuente extraída de: (Zoom, 2021)

## 5- Costo de elaboración y asesoramiento legal, para convenio entre Naranja y Comercios Adheridos. (para el desarrollo y uso de tiendas digitales)

- Consulta telefónica: Dra. Gabriela Soave.
- Matrícula: 1-33076
- Fecha: 16/06/2021 (Teléfono: 351-6329967)
- Valor de IUS \$1.985.84
- Presupuesto “Elaboración de convenio entre T.Naranja y Comercios Adheridos” .
- Valor aprox. 50ius \$99.292.

## 6- Costo Alquiler de vehículo para empresas corporativa. (Localiza)

Ilustración 19 - Anexo 12- Costo de alquiler de vehículo

Servicio de Alquiler de Vehículo				Total	8.331.236		
	Cant	Mensual	Anual	2021	2022	2023	2024
Alquiler	1	73.499	881.988	1.093.665	1.542.068	2.066.371	2.624.291
Combustible			15.000km	150.000	211.500	283.410	359.931
				1.243.665	1.753.568	2.349.781	2.984.222

Inflacion	2021	2022	2023	2024
%	48%	41%	34%	27%
Coef	1,48	1,41	1,34	1,27
	2021	2022	2023	2024

Fuente extraída de: Elaboración propia. (Localiza, 2021)

Ilustración 20 - Anexo 13 - Localiza Argentina

Localiza Argentina ✓

1 MEN: HOY LEÍDO

Sigue cotización:

Categoría C  
 Nissan March, Chevrolet Ónix, 5 puertas, c/aire acondicionado, ABS, doble airbag y dirección asistida o similar  
 Salida: 01/08/2021 a las 12:00 - AEROPUERTO - PAJAS BLANCAS - CORDOBA  
 Devolución: 31/08/2021 a las 12:00 - AEROPUERTO - PAJAS BLANCAS - CORDOBA  
 Días para calcular: 30  
 Km incluidos: Libres  
 Seguro: Responsabilidad Civil  
 Protección especial con franquicia  
 Franquicia por daños y accidente: \$150.000  
 Franquicia por destrucción total, robo, hurto, incendio y/o vuelco: \$300.000  
 Franquicia disponible para bloqueo en tarjeta de crédito: \$50.000  
 Total: \$73.499,95

Los valores incluyen IVA  
 -La cotización se congela por UN (24 hs) día  
 -Sujeto a disponibilidad

Fuente extraída de: (Localiza, 2021)

- 7- Presupuesto Asesor IT Digital para sincronización de sistemas.
- Consulta: Mateo Navarra (Consultor)
- Fecha 16/06/21

- Teléfono: 351-8112736
- Asesoría mensual \$62.617

Ilustración 21 - Anexo 14 - Servicio de Asesoría IT Digital -Presupuesto mensual

**Servicio de Asesoría IT Digital - Presupuesto Mensual** Total **6.241.675**

	Cant	Mensual	Anual	2021	2022	2023	2024
Asesoría	1	62.617	751.404	931.741	1.313.755	1.760.431	2.235.748

Inflacion	2021	2022	2023	2024
%	48%	41%	34%	27%
Coef	1,48	1,41	1,34	1,27

Fuente extraída de: (Navarra, 21)

*Ilustración 22 - Anexo 15- Honorarios Profesionales*

Código	Producto / Servicio	Cantidad	U. medida	Precio Unit.	% Desc.	Subtotal	Alcorta IVA	Subtotal c/IVA
	Honorarios profesionales Junio 2021	1,00	unidades	51750,00	0,00	51750,00	21%	62617,50

Otros Tributos			
Descripción	Detalle	Alc. %	Importe
Per. Ret. de Impuesto a las Ganancias			0,00
Per. Ret. de IVA			0,00
Per. Ret. Ingresos Brutos			0,00
Impuestos Internos			0,00
Impuestos Municipales			0,00
Importe Otros Tributos: \$		0,00	
			Importe Neto Gravado: \$ 51750,00
			IVA 23%: \$ 0,00
			IVA 21%: \$ 10867,50
			IVA 10.5%: \$ 0,00
			IVA 5%: \$ 0,00
			IVA 2.5%: \$ 0,00
			IVA 0%: \$ 0,00
Importe Otros Tributos: \$			0,00
Importe Total: \$			62617,50

Fuente extraída de: ( (Navarra, 21)

8- Costo de Capacitación en Tienda Digital.

## Ilustración 23 - Anexo 16- Capacitación en Tiendas Digitales

<b>Capacitación en Tiendas Digitales</b>	<b>Total</b>	<b>24.920.049</b>
--	--------------	-------------------

Datos	2021	2022	2023	2024	
<b>Tipo capacitación</b>	Inicial	Inicial	Reciclaje-Apoyo	Reciclaje-Apoyo	
<b>Seller</b>	600				
<b>Personas</b>	1200				
<b>Personas por curso</b>	20	400	800	400	400
<b>Cant de curso</b>	60	20	40	20	20
<b>Costo por curso</b>	50.000	62.000	87.420	117.143	148.771
<b>Total</b>	3.000.000	3.720.000	5.245.200	7.028.568	8.926.281

Inflacion	2021	2022	2023	2024
%	48%	41%	34%	27%
Coef	1,48	1,41	1,34	1,27

Fuente extraída de: Elaboración propia. (Daniszewski, 2021)

## Ilustración 24 - Anexo 17 - Open IT

**Fechas y plazos**

Pendiente de confirmación.

**Objetivo**

Brindar formación sobre las variables del negocio a tener en cuenta al momento de **empezar a vender en internet**. Debemos responder a la pregunta: ¿por dónde empiezo?

**Público Objetivo**

- ? **Sellers** : 600
- ? **Personas por Seller 2** , **Total** 1200 personas

**Duración del 1er encuentro**

120 minutos, incluyendo break de 15 minutos.

**Modalidad del 1er encuentro**

Encuentros virtuales donde se incentiva la participación de los asistentes.

Encuentro virtual de 120 minutos, con interacción del público.

Taller teórico con participación del público

**Presupuesto económico:**

1. Armado, presentación y validación del material:

**Entregables**

- i. Índice de contenido con descripción para validar con el cliente previo al desarrollo de los materiales del curso
  - ii. PPTs sin diseño con el contenido del curso
  - iii. Guiones/notas del orador para cada uno de los slides de la presentación
2. Honorarios por encuentro.
  3. Presupuesto económico por Curso individual: \$50.000 ( se realizaran 60 encuentros)

Presupuesto económico total : \$3.000.000

Fuente extraída de: (Daniszewski, 2021)

## 9- Estimación de costos asociados al cierre de acuerdo y planes de trabajo con 600 sellers.

## Ilustración 25 -Anexo 18 - Estimación de Costos y planes de trabajo con Sellers

Costo Laboral				Total	5.640.705	
	Sueldo Basico Mensual	Cant	Sueldo Bruto Mensual	Costo Laboral Mensual	Plazo 3 Meses 2011	Actualizado al 2022
Supervisor	100.000	1	150.000	190.500	571.500	805.815
laborador - Gestion Adm	60.000	10	900.000	1.143.000	3.429.000	4.834.890
					4.000.500	5.640.705
<b>Elementos de trabajo</b>				<b>Total</b>	<b>2.202.420</b>	
	Cant	Total			2022	
Escritorio	6	99.000			139.590	
Sillas	11	198.000			279.180	
Teléfono Celulares	11	275.000			387.750	
Notebook- PC	11	990.000			1.395.900	
<b>Servicios específicos Telefonía e Internet</b>				<b>Total</b>	<b>137.602</b>	
	Cant	Mensual	3 Meses 2021		2022	
Línea Telefónica	11	23.100	69.300		97.713	
Internet	1	9.430	28.290		39.889	
<b>Servicio de Alquiler de Vehículo</b>				<b>Total</b>	<b>1.977.504</b>	
	Cant	Costo Mensual	3 Meses 2021		2022	
Alquiler	5	367.495	1.102.485		1.554.504	
Combustible	1.000	100.000	300.000		423.000	
	Inflacion	2021	2022	2023	2024	
	%	48%	41%	34%	27%	
	Coef	1,48	1,41	1,34	1,27	
		2021	2022	2023	2024	

Fuente extraída de: Elaboración propia (FAECYS, 2021) (MercadoLibre.Escritorio, 2021) (Venex, 2021) (Telecom, 2021) (Localiza, 2021) (MercadoLibre.Silla, 2021) (Localiza, 2021) (Personal, 2021)

## 10- Costo de plataforma digital para diseñar tiendas digitales (Tienda Nube)

Ilustración 26 - Anexo 18 -Costo de plataforma digital para diseñar tiendas digitales (Tienda Nube)

tiendanube Qué ofrecemos Canales de venta Precios Educación Historias Ingresar [Crear mi Tienda](#)

## Compromiso con la evolución de tu negocio

Creá tu tienda y probá 30 días gratis.

Mensual Trimestral **Anual** (-15% -25%)

Básico	Full	Plus	Avanzado
Comenzá a vender online	Tu tienda lista con todo lo esencial para vender	Obtené madurez para vender más y posicionar tu marca	Mejorá la performance de tu negocio y aumentá tus ventas
AR\$ <b>299.25</b> /mes \$3,591 por 12 meses	AR\$ <b>749.25</b> /mes \$8,991 por 12 meses	AR\$ <b>1,949.25</b> /mes \$23,391 por 12 meses	AR\$ <b>5,999.25</b> \$71,991 por 12 meses
2% costo por transacción	2% costo por transacción	1% costo por transacción	0,5% costo por transacción
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos, visitas y ventas sin límites</li> <li>✓ Integraciones con medios de pago y envío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión eficiente de tu negocio y tienda personalizada sin limitaciones</li> <li>✓ Promociones y descuentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño 100% flexible</li> <li>✓ Atención humana y personalizada por WhatsApp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Múltiples idiomas y monedas</li> </ul>

Fuente extraída de: (TiendaNube, 2021)

Ilustración 27 - Anexo 19 - Estimación Costo Tienda Nube

Estimación Costo Tienda Nube		Total	640.282		
		2021	2022	2023	2024
Sellers		307	407	507	607
Costo Fijo U.Anual (+ Inflación)		23	34	48	64
<b>Total Costo Fijo</b>		<b>7.061</b>	<b>13.854</b>	<b>24.334</b>	<b>39.039</b>
Ventas Estimadas (+ Inflación)			9.753.176	17.838.961	28.713.249
Comisión 1%			97.532	178.390	287.132
<b>Total Costo</b>			<b>111.386</b>	<b>202.724</b>	<b>326.172</b>
(expresado en miles de pesos)					

Fuente extraída de: Elaboración propia. (TiendaNube, 2021)

## 11- Presupuesto para Catalogación de artículos

Ilustración 28 - Anexo 20 - Presupuesto para Catalogación de artículos



05.04.21

Buen día.

En relación a la propuesta de catalogación, les proponemos lo siguiente:

1. Catalogación de 10.000 productos en un plazo de 6 meses (desde que contamos con la información base). \$1.840.000 + IVA. Pago por única vez

Si están ok, para avanzar necesitamos ir por la selección y definición de los productos.

¡Gracias!

Fuente extraída de: (Aleph, 2021)

## Ilustración 29 - Anexo 21 - Estimación Catalogación

<b>Estimación Catalogación</b>		<b>Total</b>		<b>47.222.926</b>	
		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Costo por SKU (+ Inflación)		223	330	465	623
Cant SKU por Catalogar			33.333	33.333	33.334
<b>Costo Total Catalogación</b>			<b>10.983.463</b>	<b>15.486.684</b>	<b>20.752.779</b>

Fuente extraída de: Elaboración propia. (Aleph, 2021)

## 12- Estimación costo equipo de acompañamiento a sellers.

*Ilustración 30 - Anexo 22 - Estimación costo equipo de acompañamiento a sellers*

<b>Costo Laboral</b>						<b>Total</b>			<b>70.544.148</b>		
	Sueldo Basico Mensual	Cant	Sueldo Bruto Mensual	Costo Laboral Mensual	Costo Laboral Anual 21	2022 (6sem)	2023	2024			
Supervisor	100.000	1	150.000	190.500	3.070.860	2.164.956	5.802.083	7.368.645			
Analista	60.000	6	90.000	685.800	11.055.096	7.793.843	20.887.498	26.527.123			
						9.958.799	26.689.581	33.895.768			
<b>Elementos de trabajo</b>						<b>Total</b>			<b>1.475.565</b>		
	Cant	Total	2021		2022						
Escritorio	7	115.500	115.500		162.855						
Sillas	7	126.000	126.000		177.660						
Teléfono Celulares	7	175.000	175.000		246.750						
Notebook- PC	7	630.000	630.000		888.300						
					1.475.565						
<b>Servicios específicos Telefonía e Internet</b>						<b>Total</b>			<b>1.525.089</b>		
	Cant	Mensual	Anual		2022	2023	2024				
Línea Telefónica	7	14.700	176.400		124.362	368.112	467.502				
Internet	1	9.430	113.160		79.778	213.805	271.532				
					204.140	581.916	739.033				
<b>Inflacion</b>		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>						
%		48%	41%	34%	27%						
Coef		1,48	1,41	1,34	1,27						
		2021	2022	2023	2024						

Fuente extraída de: Elaboración propia. (FAECYS, 2021) (Telecom, 2021)  
 (MercadoLibre.Escritorio, 2021) (Venex, 2021) (MercadoLibre.Silla, 2021) (Claro, 2021)  
 (Personal, 2021)

13- Estimación uso de CRM (mes de análisis).

Ilustración 31 - Anexo 23 - Estimación uso de CRM (mes de análisis).



Fuente extraída de: (Efficacy, 2021)

Ilustración 32 - Anexo 24 - Licencia CRM

Licencias de CRM							Total	3.481.324
CRM Efficacy	Cant	Mensual	Valor Euro	Valor Mensual	2021	2022	2023	2024
	5	60 Euros	156	46.800	280.800	791.856	1.061.087	1.347.581
		Inflacion		2021	2022	2023	2024	
		%		48%	41%	34%	27%	
		Coef		1,48	1,41	1,34	1,27	

Fuente extraída de: (Efficacy, 2021)

14- Costo de diseño para medios digitales.

TARIFARIO2021 ARANCELES DE DISEÑO, ARGENTINA, 2021

### Ilustración 33 - Anexo 25 - Costo de diseño para medios digitales.

Diseño y maquetación	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Desarrollo de presentación digital</u> Intro, reel, etc	\$ 20,081	\$ 10,040	\$ 6,827	<a href="#">Consultar</a>
<u>Desarrollo de Web Site Institucional</u> Home y hasta 5 secciones. No incluye tareas de programación	\$ 24,967	\$ 18,943	\$ 14,057	<a href="#">Consultar</a>
<u>Diseño de plantilla para mailing</u>	\$ 5,422	\$ 3,615	\$ 2,410	<a href="#">Consultar</a>
<u>Diseño y maquetación de sitio HTML / CSS</u> Home y 5 secciones	\$ 20,282	\$ 17,470	\$ 14,458	<a href="#">Consultar</a>
<u>Diseño y maquetación de sitio HTML / CSS / PHP / MYSQL</u>	\$ 46,588	\$ 33,736	\$ 24,097	<a href="#">Consultar</a>
<u>Diseño y maquetación de sitio HTML5 y CSS3</u> Home y 5 secciones	\$ 30,121	\$ 25,704	\$ 20,349	<a href="#">Consultar</a>
<u>Diseño y maquetación de sitio responsivo/adaptativo</u> Home y 5 secciones para 3 dispositivos (PC, mobile, tablet)	\$ 43,776	\$ 37,752	\$ 31,326	<a href="#">Consultar</a>
<u>Firma o encabezado de e-mail</u>	\$ 3,815	\$ 2,892	\$ 2,088	<a href="#">Consultar</a>
<u>Mailing publicitario</u> Diseño y maquetado html	\$ 5,596	\$ 3,481	\$ 2,546	<a href="#">Consultar</a>
<u>Sección de noticias o Blog</u> Sección de noticias o Blog (Sistema de comentarios por usuarios)	\$ 4,619	\$ 3,414	\$ 2,450	<a href="#">Consultar</a>

Fuente extraída de: (Argentina, 2021)

### Ilustración 34 - Anexo 26 - Costo Redes sociales

REDES SOCIALES	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Actualización de noticias con enlaces</u>	\$ 1,365	\$ 1,125	\$ 1,004	<a href="#">Consultar</a>
<u>Concurso en muro</u>	\$ 10,804	\$ 9,237	\$ 7,631	<a href="#">Consultar</a>
<u>Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</u>	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posteos</u>	\$ 6,827	\$ 5,783	\$ 4,819	<a href="#">Consultar</a>
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posteos</u>	\$ 10,040	\$ 8,635	\$ 7,229	<a href="#">Consultar</a>
<u>Registro de Usuario y creación de perfil</u>	\$ 2,008	\$ 1,727	\$ 1,084	<a href="#">Consultar</a>
<u>Subida de imágenes</u> Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 924	\$ 643	\$ 743	<a href="#">Consultar</a>
<u>Subida de videos</u>	\$ 1,888	\$ 1,365	\$ 1,125	<a href="#">Consultar</a>

Fuente extraída de: (Argentina, 2021)

## Ilustración 35 - Anexo 27 - Diseño Comunicación Digital - Campaña Lanzamiento

Diseño Comunicación Digital- Campaña lanzamiento			Total
			796.680
Actividad	P.Unitario	CANT	Total
Desarrollo presentación para mailing	20.081	20	401.620
Diseño plantilla	5.422	20	108.440
Firma y encabezado de mail	3.815	20	76.300
Mailing publicitario	5.596	20	111.920
Redaccion gacetilla	3.494	20	69.880
Subida de imagen	924	20	18.480
Estrategia marketing y Comunicación en redes	10.040	1	10.040
			796.680

Fuente extraída de: (Argentina, 2021)

## 15- Costo estimado de campaña mailing

## Ilustración 36 - Anexo 28 – Costo estimado de campaña mailing

**¡Prueba Perfit ahora!**

Con el plan FREE podrás disfrutar de por vida, hasta 2.000 envíos a 500 contactos sin compromisos ni tarjetas de crédito.

[CREAR CUENTA →](#)

Planes mensuales   Packs de envíos   **Altos volúmenes**   Emails transaccionales

ELIGE LA CANTIDAD DE ENVÍOS MENSUALES

Este es el plan ideal para agencias y quienes necesitan grandes cantidades de envíos por mes.

← 50.000 envíos/mes →

PAGO MENSUAL    PAGO ANUAL (-25%)

<p>50.000 envíos por mes</p> <p>ilimitados contactos</p> <p><b>COMENZAR</b></p> <p><b>\$ 6.400</b> inversión mensual</p>	<p>100.000 envíos por mes</p> <p>ilimitados contactos</p> <p><b>COMENZAR</b></p> <p><b>\$ 10.400</b> inversión mensual</p>	<p>150.000 envíos por mes</p> <p>ilimitados contactos</p> <p><b>COMENZAR</b></p> <p><b>\$ 14.400</b> inversión mensual</p>
--	--	--

Fuente extraída de: (Perfit, 2021)

## 16- Costo estimado por llamada saliente de contac center

## Ilustración 37 - Anexo 28 - Costo estimado por llamada saliente de contac center



## PRESUPUESTO

Trabajo: Contactar Comercios Amigos interesados en Tienda Naranja

Clientes a contactar: 10.000

Duración de la llamada: 10 min.

Total: 100.000 min

Costo: \$1.09 por min.

Costo Total: \$109.000

Licencias: 8

Costo Licencia: \$5.000 c/u

Total Licencia: \$32.000

Presupuesto Total: \$141.000

Total Operadores: 8, en turnos de 6hs c/u.

Fuente extraída de: (S1ContacCenter, 2021)

## 17- Costo estimado por llamada saliente confirmando nuevos sellers

Ilustración 38 - Anexo 29 - Costo estimado por llamada saliente confirmando nuevos sellers



PRESUPUESTO

Trabajo: Confirmación de Sellers Naranja

Clientes a contactar: 600

Duración de la llamada: 10 min.

Total: 6.000 min

Costo: \$1.09 por min.

Costo Total: \$6.540

Licencias: 5

Costo Licencia: \$5.000 c/u

Total Licencia: \$25.000

Presupuesto Total: \$31.540

Fuente extraída de: (S1ContacCenter, 2021)

18- Presupuesto Asesor IT Digital (Evaluación factibilidad de medición NPS en Tienda)

- Consulta: Mateo Navarra (Consultor)
- Fecha 16/06/21
- Telefono: 351-8112736
- Asesoría mensual \$62.617

## Ilustración 39 - Anexo 30 - Presupuesto Asesor IT Digital

Código	Producto / Servicio	Cantidad	U. medida	Precio Unit.	% Desc.	Subtotal	Alcance IVA	Subtotal c/IVA
	Honorarios profesionales Junio 2021	1,00	unidades	51750,00	0,00	51750,00	21%	62617,50

Otros Tributos			
Descripción	Detalle	Alc. %	Importe
Per. Ret. de Impuesto a las Ganancias		0,00	
Per. Ret. de IVA		0,00	
Per. Ret. Ingresos Brutos		0,00	
Impuestos Internos		0,00	
Impuestos Municipales		0,00	
	Importe Otros Tributos: \$	0,00	
			<b>Importe Neto Gravado: \$ 51750,00</b>
			IVA 27%: \$ 0,00
			IVA 21%: \$ 10867,50
			IVA 10,5%: \$ 0,00
			IVA 5%: \$ 0,00
			IVA 2,5%: \$ 0,00
			IVA 0%: \$ 0,00
			Importe Otros Tributos: \$ 0,00
			<b>Importe Total: \$ 62617,50</b>
"Servicios de consultoría"			

Fuente extraída de: (Navarra, 21)

## 19- Presupuesto para desarrollo de software (medición de NPS).

- Consulta: Darío Bosio
- Profesión: Ingeniero en Sistemas.
- Founder SICUS
- Te: 351-5125006
- Fecha: 10/06/2021

## Ilustración 40 - Anexo 31 - Presupuesto para desarrollo de software (medición de NPS).

Desarrollo de Software - Medición de NPS - Tienda & Sellers							Total	6.599.223
Actividades	Etapas	Horas	Valor Hora	Total	2021	2022	2023	2024
Panel Administración	Gestión y Relevamiento	80	2.118	3.176.250	1.312.850	3.702.237		
Envío mail post. Compra	Desarrollo	950						
Envío mail cancel. compra	Testing	250						
Recopilación resultados	Producción	70						
Diseño de cuestionario	Implementación	150						
Diseño Tablero	Mantenimiento	18.150	Mensual		45.012	380.802	510.274	648.048
Diseño web								
Diseño mobi android/iphone								
					1.357.862	4.083.039	510.274	648.048
					Inflación			
					%			
					Coef			
					2021	2022	2023	2024
					48%	41%	34%	27%
					1,48	1,41	1,34	1,27

Fuente extraída de: (Bosio, 2021)

20- Estimación de Honorarios, dato de Oct 2020.

Ilustración 41 - Anexo 32 - Estimación de Honorarios, dato de Oct 2020.



Para ello se realizará lo siguiente:

1. Análisis y detección de oportunidades de negocio.
  - a. Relevar oportunidades a explorar.
  - b. Establecer buenas prácticas.
2. Elaboración de acciones y recomendaciones.
  - a. Enumeración de acciones a realizar, considerando el diagnóstico y las oportunidades detectadas.
  - b. Elaboración del documento con recomendaciones y su Plan.

## Plazos de la propuesta

El plazo acordado de la presente propuesta es de 6 (seis) meses, a partir del día siguiente al de la aceptación expresa de la misma.

## Propuesta económica

La presente propuesta tiene un valor de ochenta mil pesos (\$80.000,0-) por mes.

Cada 4 meses el importe mensual tendrá un incremento automático del 15% sobre el valor acordado en esta propuesta.

El valor de la presente propuesta se mantendrá acorde a los precios de mercado por lo que, si se produjeran fluctuaciones económicas que desbordaran el precio propuesto, las partes se comprometen a encontrar un mecanismo compensatorio que evite que una parte se beneficie respecto de la otra, repactando el precio acordado.

## Supuestos

Los nuevos requerimientos o pedidos que surjan y no estén contemplados en el alcance deberán ser cotizados por fuera de la presente propuesta de trabajo.

Con el fin de ejecutar las definiciones tomadas en el presente proyecto es requerido contar, por parte del cliente, **con un rol operativo / administrativo.**

En el caso que el cliente decida prescindir de los servicios contratados, deberá comunicarlo de forma fehaciente con 30 días de anticipación a la fecha de cesación de servicios. De no cumplirlo, deberá abonar el importe de 1 (un) mes de trabajo acorde al importe pactado en la propuesta económica.

En el caso que Locus decida discontinuar los servicios prestados, deberá comunicárselo al

www.locusgo.com - hola@locusgo.com - +54 351 7645801 / +54 351 8112736

Fuente extraída de: (LOCUS, 2020)

## Ilustración 42 - Anexo 33 - Estimación Asesoría

Estimación Asesoría											Total		
											13.735		
Actualización 2021 - Inflación	48%												
Incremento c/4meses	15%												
Costo Mensual Asesoría	2020	2021			2022			2023			2024		
	80	118	136	157	180	207	238	274	315	362	417	479	551
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		474	545	626	720	828	953	1.095	1.260	1.449	1.666	1.916	2.203
	<b>Total</b>	1.645			2.501			3.804			5.785		

(expresado en miles de pesos)

Fuente extraída de: Elaboración propia. (LOCUS, 2020)

*Información Financiera Disponible*

Ilustración 43 - Anexo 34 - Información Financiera Disponible

Estado de Resultado al 31.12.2020	2020 Referencia
<b>INGRESOS</b>	
Por Servicios	\$ 21.204.110
Ingresos por Financiación	\$ 22.552.274
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 2.862.370
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 46.618.754</b>
<b>EGRESOS</b>	
Egresos por Servicios	\$ 4.317.014
Egresos por Financiación	\$ 5.190.082
Cargos por incobrabilidad netos de recuperos	\$ 4.442.969
Gastos de Personal	\$ 8.117.892
Impuestos y tasas	\$ 5.385.584
Gastos de Publicidad	\$ 634.167
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ 1.868.167
Otros egresos operativo netos	\$ 7.350.629
Resultados de Inversiones en Asociadas y otras sociedades	
Efecto de Reexpresión	\$ 5.435.371
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 42.741.875</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 3.876.879</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 1.356.908</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 2.519.971</b>

Expresado en miles de pesos. 5,41%

Fuente: Elaboración propia. (NaranjaSA, 2021)

## Ilustración 44 - Anexo 35 - Inflación estimada

Tabla 1: Inflación (REM)

Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
		48%	1,48	41%	1,41	34%	1,34	27%

Fuente: Elaboración propia. (B.C.R.A.TasaREM, 2021)

## Ilustración 45 - Anexo 36 - Tasa de referencia

Tabla 2: Tasa de referencia

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	54%

Fuente: Elaboración propia. (B.C.R.A.LELIQ, 2021)

## Ilustración 46 - Anexo 37 - Ponderación de egresos

Tabla 3: Ponderación de egresos

Egresos por Servicios	9,26%
Egresos por Financiación	11,13%
Impuestos y tasas	12%
Total Egresos	31,95%

Fuente: Elaboración propia. (NaranjaSA, 2021)

*Premisas generales:*

## Ilustración 47 - Anexo 38 - Premisas generales

<b>Premisas generales:</b>
1. El aumento de ingresos comenzará luego de 12 meses en forma progresiva, en función del plan de incorporación de sellers y productos
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
5. Los egresos asociados a ingresos del proyecto se actualizan proporcionalmente según su incidencia en los estados contables 2020.(ver tabla 3)
<b>Premisas del plan de acción:</b>
4. Después de 12 meses, se proyectan incorporar 300 seller en 3 años en forma proporcional
5. Se estima una facturación mensual por \$247.333.333 en Tienda Naranja para 2020, según Información EECC 09.20
6. Se consideran 58.000 sku productos publicados en Tienda, según información EECC2020
7. Toma como base de estimación en la facturación del proyecto, el ratio Facturación Anual / SKU (productos) = \$.51.172 según información EECC 2020
6. Se estima un ingreso operativo por este canal del 13% (2% Arancel + 11% Interés por anticipo)
<b>Objetivo General:</b> Aumentar la rentabilidad un 7%, respecto a 2020, alcanzando el 5,8% para en año 2024
Plan de Acción 1: Incrementar 1,4% en el ingreso operativo anual para el año 2024.
Plan de acción 2: Alcanzar los 600 sellers en Tienda Naranja para los próximos 3 años, a través de un plan de marketing.
Plan de acción 3: Implementar mediciones de Calidad (NPS) en Tienda Naranja y Sellers. Logrando alcanzar un 50% a nivel global

Fuente: Elaboración propia.