

TRABAJO FINAL DE GRADO



"SOCIAL LIVE COMMERCE"

Licenciatura en Administración

Lautaro Merendemo

Legajo y DNI: 39305982

Tutora: Patricia Barron

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	6
Análisis Externo: Macroentorno.....	6
<i>P.E.S.T.E.L.:</i>	6
Microentorno.....	11
<i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	11
Análisis Interno.....	14
Cadena De Valor.....	14
MARCO TEÓRICO.....	19
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	22
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.	24
Propuesta.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	25
Plan de acción.	26
Diagrama de Gantt.	29
Presupuesto.	31
Valor Actual Neto (VAN).....	33
Tasa de Interés de Retorno (TIR).....	33
Retorno Sobre la Inversión (ROI).....	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
BIBLIOGRAFÍA	36
ANEXO.....	38

Resumen

En este reporte se llevará a cabo la redacción del plan estratégico a implementar en la firma Tarjeta Naranja S.A. focalizado en el servicio prestado por la compañía a través de la plataforma de comercio electrónico llamada Tienda Naranja.

La estrategia propuesta está diseñada para lograr un crecimiento en el mercado mediante la creación de un nuevo canal de venta para la Tienda. Su pilar fundamental es la innovación en el modo de vender los productos que se ofrecen en el Marketplace de la compañía; dado que utiliza las redes sociales y el *streaming* como medio de venta. Esto da como resultado un efecto de diferenciación inmediata frente a los competidores del sector.

El objetivo del plan está orientado a incrementar la cantidad de transacciones que se generan en la plataforma en un horizonte temporal de largo plazo comprendido entre los años 2021 y 2025.

A partir de las conclusiones del análisis realizado sobre el sector, la demanda actual, las tendencias de consumo y su viabilidad financiera; complementado a los fundamentos teóricos de los autores citados. Podemos indicar que el plan presentado arroja resultados positivos en cuanto a su viabilidad financiera y la posibilidad de ejecución por parte de Tarjeta Naranja S.A.

Palabras Claves

Redes – *Commerce* - Plan – Estrategia – Interacción – Cliente - Innovación

Abstract

In this report, the strategic plan to be implemented in the firm Tarjeta Naranja S.A. will be written, focused on the service provided by the company through the e-commerce platform called Tienda Naranja.

The strategy to be implemented is designed to achieve a market growth through the creation of a new sales channel for the said Tienda. Its fundamental pillar is the innovation in the way of selling the products offered in the company's Marketplace, because it uses social media and streaming as a means. This achieves an immediate differentiation effect compared to competitors in the sector.

The objective of the plan is aimed at increasing the number of transactions generated on the platform in a long-term time frame between 2021 and 2025.

With the conclusions of the analysis conducted on the sector, the demand, the consumption trends and its financial viability, complemented to the theoretical foundations of the authors (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012), we can indicate that the presented plan yields positive results in relation to its profitability and its execution by the company Tarjeta Naranja S.A.

Introducción.

Este reporte de aplicación práctica se llevará a cabo sobre la empresa Tarjeta Naranja S.A. ejecutando una planificación estratégica orientada al crecimiento de mercado basada en la innovación del *ecommerce* de la compañía. Se aplicará el marco teórico de trabajo estipulado en la carrera de grado Licenciatura en Administración de la universidad Siglo 21.

El objetivo de esta es proponer los pasos a seguir para llevar a cabo una estrategia genérica de diferenciación en el servicio de tienda digital mediante de la implementación de un canal de venta que tiene sus pilares en la innovación, la tecnología y la interacción entre clientes. Esta propuesta de valor se alinea a la estrategia corporativa de crecimiento mencionada e implica aumentar el flujo de transacciones y, por consiguiente; se espera lograr lo mismo con los ingresos de la compañía.

Dicha compañía forjó sus inicios en 1969 cuando sus socios fundadores, David Ruda y Gerardo Asrin, incursionaron en un nuevo emprendimiento orientado a la venta de productos deportivos bajo el nombre de Salto 96. A lo largo del tiempo, hasta llegar a la actualidad, el negocio experimentó diferentes adaptaciones a las exigencias y oportunidades que se presentaron en el mercado.

Fruto de las relaciones con socios estratégicos, incorporación de tecnología, procesos ágiles, cultura organizacional transparente y un equipo de trabajo competitivo;

hoy esa pequeña empresa que comenzó en 1969 se transformó en el líder de emisiones de tarjetas de crédito en el territorio argentino bajo una nueva identidad Naranja donde prima la digitalización, la ética y el foco en el cliente. Palancas que ayudaron a lograr una diversificación de negocios financieros y no financieros sostenibles en el tiempo. Donde su variada cartera de productos y servicios ofrece:

- Tarjetas.
- Préstamos.
- Pos Naranja.
- Viajes.
- Entretenimiento.
- Naranja Online/App.
- Tienda Store.
- Editorial.

¿Cómo se traslada el espíritu Naranja, tan característico para los clientes y grupos de interés, de los canales físicos hacia los digitales? Más eficientes, pero también más distantes.

Para lograr lo anterior se diseñará un *cross-selling* del proceso de digitalización que se está llevando a cabo actualmente en la Tienda Naranja de la compañía; pensado para sortear el mencionado desafío que se presenta en el escenario actual marcado por la pandemia a raíz de Covid-19.

La estrategia planteada genera una nueva experiencia de consumo en los clientes de la compañía. Esto potencia las probabilidades de aumentar las interacciones de la tienda y por ende los ingresos percibidos tanto por Naranja como por los Comercios Amigos que ofrecen sus productos. Esta nueva experiencia se materializa con un novedoso concepto en la forma de vender en el *ecommerce* actual.

La oferta de un producto superior trae aparejada la fidelización de los clientes utilizando como medio la percepción final de “calidad con calidez” que caracteriza a la empresa, generando la necesidad en los clientes de interactuar en la tienda sin haber tenido la intención de transaccionar.

El *Social Live Commerce* es un novedoso canal de ventas interactivo que no requiere un espacio físico compartido por la oferta y la demanda; la transacción viene marcada por relaciones sociales entre potenciales clientes y el comercio oferente de sus productos y/o servicios.

La venta se realiza durante una transmisión en vivo en la página de la empresa, en una tienda virtual o en alguna red social que permite a los usuarios hacer consultas en detalle y al especialista responderlas con la finalidad de concretar la venta personalizada. La conducción de estas transmisiones suele ser por vendedores expertos, *influencers* o incluso un consumidor con alto sentido de pertenencia por el producto o la marca que se ofrece.

Muchos *marketplaces* fueron implementando a este canal de venta debido a su potencial y alto grado de cobertura de mercado. El primer antecedente de envergadura viene dado por Alibaba con el desarrollo y lanzamiento durante el 2016 de su app Taobao Live en la región de China, donde ha logrado captar el 80% de las ventas del *live commerce* y las transacciones brutas correspondientes al año 2020 llegan a 62 billones de dólares según los resultados financieros publicados por Alibaba Group. (Alizila, 2020)

Otro gigante del *ecommerce* como Amazon lanzó en 2019 su plataforma en vivo en alianza con la metodología de la red social Twitch para la venta de sus productos a través de *streaming*. Los *influencers* promocionan los productos e interactúan con los clientes, mientras que debajo de la transmisión figura una guía para los compradores con los precios y la posibilidad de agregar los productos al carro de compras. (Tech Crunch,2020).

Uno de los pilares de la estrategia comercial para la venta digital de Walmart es la comercialización en vivo, utilizando como medio la red social TikTok. Los clientes pueden concretar la compra sin necesidad de abandonar la plataforma, destacan que esto es una forma de interactuar con los mismos y lograr alcanzar a clientes potenciales. (Walmart Corporate,2020)

Este formato se adapta a cualquier tamaño de empresa ya que la erogación para llevar a cabo la estrategia de venta es viable en diferentes escalas y se obtiene un alto nivel de clientes captados debido al uso frecuente de estas redes o medios digitales.

Análisis de la Situación

Análisis Externo: Macroentorno.

Para entender la dinámica del entorno donde la organización se desempeña y cómo las variables pueden afectar su funcionamiento y objetivos es necesario realizar un análisis externo de la industria financiera. Se ejecutará la herramienta P.E.S.T.E.L. para llevarlo a cabo.

P.E.S.T.E.L.:

Político: El gobierno de turno es encabezado por el actual mandatario Dr. Alberto Fernández, quien asumió el 10 de diciembre de 2019 luego de imponerse en las elecciones celebradas el 27 de octubre del mismo año.

Dicha gestión, ha dado claros signos de intervencionismo estatal en diferentes sectores como la salud, educación, economía y también en el mercado en sí mismo. En este último, con gran impacto en la oferta y demanda de todo tipo de productos-servicios.

En la actualidad, el oficialismo, transcurre una crisis política derivada de algunas críticas a las decisiones vinculadas al advenimiento y manejo de la pandemia causada por Covid-19 cuyo inicio en el territorio argentino fue a comienzos de marzo del año 2020.

El escenario político se encuentra movilizado por las elecciones legislativas que hasta el momento se van a llevar a cabo en el segundo semestre del año 2021; esta instancia sin dudas afecta las variables macro con relación a las decisiones políticas de diferentes índoles que impactan directamente en todas las organizaciones y compañías del territorio argentino y su desenvolvimiento como actores relevantes. Se considera prudente aguardar la resolución de las elecciones para tomar decisiones estratégicas con un escenario donde las variables sean más aproximadas a la realidad.

Económico: Tomando como referencia los informes técnicos publicados en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC) el nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) en el territorio argentino arrojó como resultado para el mes de febrero 2021 un valor de 3,6% llevando así un acumulado de 7,8% para los dos primeros meses del año en curso; la inflación interanual a febrero 2021 fue de 40,7%. La división que encabezó los mayores aumentos fue la de viajes y restaurantes.

Los indicadores de consumo estadísticos para enero 2021 indicaron un crecimiento de las ventas a precios constantes de un 3,8% en supermercados respecto al mismo mes del año anterior. La venta online a través de plataformas digitales de este sector atravesó una variación interanual positiva del 234,6% fomentado por el proceso de aislamiento debido a la pandemia y por su parte, el consumo con tarjeta de crédito experimentó un crecimiento del 30,9% en su participación superando a los pagos realizados en efectivo y con tarjeta de débito.

Social: Los resultados arrojados por las publicaciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del país muestran una población económicamente activa del 45% sobre el total del universo que representa la Encuesta Permanente de Hogares, es decir, unos 28,7 millones de personas. Si bien este resultado muestra una baja de 2,2% con relación al mismo trimestre del año 2019; se observa una recuperación versus el trimestre inmediato anterior.

La tasa de desocupación de este periodo fue del 11% mientras que el porcentaje de ocupados fue del 40,1%.

Con relación a este último valor, se pueden observar algunos resultados interesantes de analizar de la situación del mercado laboral marcada por la pandemia actual. Las personas que trabajaron desde sus hogares alcanzaron el 20,2% representando un incremento del 14,4% comparadas contra el mismo periodo del año anterior sin la presencia del Covid-19, esto es sinónimo de la aplicación del teletrabajo para alinearse a las medidas preventivas para el manejo de la situación.

Es importante, sobre todo cuando hablamos de la “era de la digitalización”, contar con las garantías necesarias para llevarla a cabo en la sociedad. En Argentina para el último trimestre de 2020 los accesos a internet fijos aumentaron un 1,8% por el lado de los accesos móviles también tuvieron un incremento en una cuantía de 1,1%, en ambas categorías se observó una caída de los accesos en organizaciones y un aumento en los residenciales. Ambos crecimientos fueron calculados contra el mismo trimestre del año 2019.

En la coyuntura actual, la sociedad argentina respira un aire de incertidumbre con relación al manejo de la pandemia y a la aplicación de las vacunas que garanticen la seguridad sanitaria. Ante las múltiples fuentes de información el gobierno nacional

realizó diferentes comunicados de carácter oficial con el objetivo de “arrojar luz sobre vacunas y vacunación en una coyuntura de exceso de información. El propósito es brindar claridad sobre la campaña de inmunización, sobre las diferentes ampollas de los laboratorios, y reafirmar conceptos básicos como la eficacia y los beneficios de las vacunas.” (Infobae, 2021)

Tecnológico: Basándonos en el estudio realizado por la consultora Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, las transacciones digitales crecieron durante el año 2020 un 124% con relación al año anterior. Este cambio en la manera tradicional de consumir por los argentinos debido a la pandemia Covid-19 convirtió al “comercio electrónico en el protagonista durante el 2020 ya que fue una gran alternativa para que los usuarios puedan adquirir productos de forma online y segura, quedándose en sus hogares. En este sentido, muchos consumidores realizaron sus compras por primera vez a través de dicho canal y de a poco fueron incorporando nuevas categorías de productos. Se pudo observar y destacar la maduración del canal online registrando una suma de más de 1.284.960 nuevos compradores, sumando un total de 20.058.206 compradores online.” (Cámara Argentina de comercio electrónico, 2021)

Este tipo de operaciones en el *ecommerce* trae aparejado el uso de pago electrónico, donde el medio más elegido por los usuarios es la tarjeta de crédito, aproximadamente un 77% de los clientes finales. El resto se divide entre efectivo, débito y las innovadoras billeteras virtuales.

En cuanto a una mirada global, el mercado digital en América Latina creció significativamente por arriba del resto de los continentes del mundo, para ser exactos, un 36,7% fue su aumento. Argentina lideró este crecimiento dentro de los países latinoamericanos, cabe destacar que esta suba está influenciada por el bajo nivel de desarrollo actual en este territorio y la situación coyuntural de la pandemia.

Siguiendo las predicciones de la prestigiosa compañía de investigación eMarketer, para 2021 se espera crecimientos significativos frente a años anteriores.

Otro dato relevante es el que publicó Deloitte & Co. S.A. a mediados del año 2020 en relación con el ecosistema argentino Fintech; la vertical más importante actualmente es la de pagos digitales con la presencia de 64 empresas. Este crecimiento es fomentado por la flexibilidad en los consumidores adaptándose a nuevas tendencias de

pago, la mayor compra en plataformas digitales y algunas iniciativas del Banco Central de la República Argentina que promueven los medios para ejecutar pagos electrónicos.

El segundo vertical más importante, que no se queda atrás en términos de crecimiento, es la de préstamos donde aumentó considerablemente la participación de empresas que ofrecen este servicio.

Por último, se destaca el desarrollo acelerado en esta fuerza que brinda el espacio para nuevas oportunidades a implementar en relación con el entorno y sus nuevas competencias.

Ecológico: En el último tiempo, la visión triple impacto tomó relevancia en todo tipo de instituciones sin importar su finalidad. Además, la transversalidad de este factor se hace más presente a lo largo de la toma de decisiones principalmente vinculadas con la mitigación y compensación de la huella de carbono institucional como así los conceptos de circularidad que se puedan implementar en la cadena de valor.

En septiembre de 2015 Argentina formalizó su compromiso para el desarrollo sostenible adhiriendo a la agenda 2030 aprobada por la organización de las Naciones Unidas. La misma consiste en la definición de 17 objetivos y 169 metas que sirven como pilares de trabajo para el desarrollo de un mundo sostenible. Dentro del país se ejecuta en conjunto con el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

Hace unos meses, Naciones Unidas y el gobierno argentino firmaron el Marco Estratégico de Cooperación del Sistema de Naciones Unidas para el Desarrollo; cuyo fin es ser el “medio para fomentar el cambio económico y social, ofreciendo opciones para reorientar las políticas y prácticas en torno a la sostenibilidad con el fin de lograr una transformación económica inclusiva, diversificada y centrada en el empleo, que promueva los derechos humanos, el enfoque de género, el bienestar de las personas y proteja el medio ambiente.” (Naciones Unidas Argentina, 2020).

Es la tercera vez que se renueva este documento; lo interesante de esta última versión es que se elaboró con la participación de diferentes partes del estado como así también sociedad académica, civil y sector privado. Dicha novedad permite celebrar un acuerdo integrado para la ejecución de las actividades en conjunto que buscan el desarrollo sostenible.

La industria presenta un buen momento para el desarrollo de categorías y acciones que estén orientadas a propuestas de valor triple impacto para los grupos de interés y comunidades donde se tiene influencia en lo social y ambiental. Esto es un pilar fundamental para la sostenibilidad de los negocios en el corto, mediano y largo plazo.

Legal: En el último tiempo, el crecimiento de las compañías financieras en relación con las entidades bancarias tradicionales fue considerable. A raíz de esta expansión es que el Banco Central de la República Argentina trabaja para ampliar y adaptar las regulaciones existentes a la categoría denominada “Otros Proveedores No Financieros de Crédito”.

La entidad máxima reguladora de este sector; impuso a través del comunicado “A” 7146 la obligatoriedad de registro a partir de diciembre del 2020 para aquellas entidades que superen los diez millones en financiación de sus clientes.

En el marco de la ley N° 21526 que rige a las entidades financieras se dispuso a integrar a estas compañías dentro de los artículos N° 41 y 42 los cuales le dan las facultades necesarias al Banco Central de la República Argentina para sancionar a los individuos o entidades, que sean responsables de las infracciones enunciadas precedentemente, previo sumario que se instruirá con audiencia de los imputados, con sujeción a las normas de procedimiento que establezca la indicada institución. Dichas sanciones van desde llamados de atención, multas y hasta inhabilitaciones para operar.

De manera escalonada entre enero y marzo de 2021, el Banco Central de la República Argentina dispuso un conjunto de incorporaciones para garantizar la transparencia e igualdad de condiciones de los Proveedores No Financieros de Crédito frente a las entidades bancarias que consisten en las disposiciones de las Secciones 1. “Aspectos generales”, 3. “Expresión de las tasas” y 4. “Publicidad” de las normas sobre “Tasas de interés en las operaciones de crédito”. Por otro lado, incorporar como sujetos obligados de las disposiciones establecidas en las normas sobre “Protección de los usuarios de servicios financieros”. Como último punto a destacar, deberán dar cumplimiento a lo previsto en las Secciones “Transparencia” y “Reclamos” del “Régimen Informativo Contable Mensual” elaborado de acuerdo con el modelo que oportunamente se establezca con periodicidad anual.

Sin duda las regulaciones entre la industria financiera tradicional y la de los proveedores no financieros de créditos hoy no se perciben de manera equitativa y seguramente lo siga siendo de esta manera hasta que las instituciones emisoras de estas normas reinventen las herramientas para fiscalizar y llevar a cabo sus funciones.

A modo de resumen de la herramienta desarrollada, podemos concluir que el plano político de Argentina se encuentra atravesando una fuerte inestabilidad fomentada por la coyuntura pandémica sumado a la poca efectividad y transparencia de las decisiones por parte del oficialismo actual. Dicha inestabilidad se convierte en incertidumbre sobre todo cuando se analizan los indicadores económicos del país que respaldan la sostenibilidad macroeconómica; el más preocupante para la industria sin dudas es la caída del consumo debido a la pérdida del poder adquisitivo de los asalariados.

Por otro lado, es importante destacar la maduración repentina en relación con el desarrollo tecnológico en el país donde tanto los puntos de accesos a internet y telefonía móvil como los hábitos de consumo electrónico se incrementaron exponencialmente. Se debe considerar la oportunidad y el potencial latente de seguir ampliando el desarrollo de estos aspectos para potenciar la industria y elevar la rentabilidad del sector.

Microentorno

Es importante conocer las variables de la industria financiera, principalmente de las emisoras de tarjetas de crédito y/o compras, que afectan o podrían influir a la empresa. La herramienta seleccionada permite desarrollar las estrategias que ayuden a mitigar las amenazas que pueden surgir de estas fuerzas u aprovechar las oportunidades que se presentan en la industria.

Las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los compradores: Los requerimientos para ser cliente final de esta industria muestra cierta flexibilidad lo que genera un segmento de masividad donde el poder de estos últimos se ve reducido frente a decisiones de aspectos comerciales.

Como contra partida, la posibilidad económica de adquirir por parte de los compradores múltiples productos de diferentes empresas de la industria al mismo tiempo y los bajos costos de cambiar potencian su influencia como clientes y permite afectar los precios u alcance de la propuesta de valor de los proveedores.

La particularidad de un tipo de cliente que se presenta en este mercado es aquel que cumple un doble rol, cliente en una etapa y proveedor de beneficios para la cartera de consumidores finales por otro lado. En este último se puede destacar una mayor capacidad de negociación debido a los compradores son pocos y de gran envergadura.

En un análisis final podemos decir que el poder de los compradores es alto en relación con los aspectos comerciales. Sin duda esto no quita que cualquier estrategia tiene que estar orientada con foco en el cliente.

Poder de negociación de los proveedores: en cuanto al volumen de demanda que se genera en la industria; gran parte de esta se concentra en necesidades de abastecimiento no estratégicas donde la cartera de proveedores en condiciones de satisfacerlas es amplia en todo el territorio argentino. Por lo tanto, se puede deducir que el poder de negociación de los proveedores es bajo y es recomendable desarrollar la competitividad entre ellos.

Existen las categorías de proveedores críticos para la industria vinculados con el desarrollo de la tecnología de información como manejo de datos pertenecientes a los clientes. En estos últimos observamos un poder de la negociación mayor debido a la especialización que necesitan para ejecutar su tarea y el alto riesgo que significa para las empresas del sector tercerizar las mismas.

Productos sustitutos: la evolución de la industria, acelerada por la situación coyuntural, empujó a las entidades financieras tradicionales como los bancos y a empresas privada con desarrollo financiero a crear herramientas competitivas para hacer frente al mercado que analizamos y garantizar la sostenibilidad del negocio.

Se destacan los medios de pagos digitales-servicios financieros y las plataformas para la comercialización de productos-servicios; donde aplicando nuevas tecnologías y estudios de mercado crean productos de mayor eficiencia para el cliente.

En resumen, la alta presencia de productos sustitutos aumenta la intensidad de la competencia en la industria y fortalece la propuesta inicial de diferenciar el servicio para evitar caer en una estrategia de competitividad por precios que reduzca la rentabilidad del sector.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales: este riesgo está asociado directamente a la altura de las barreras de entrada que posee la industria frente a empresas que no participan en el mercado, pero tienen intención o el potencial para hacerlo.

El acceso a financiación más barata y flexible en el mercado de capitales que se pueda trasladar a los clientes es la ventaja competitiva formada por la trayectoria como por la mitigación de riesgos de los actores pertenecientes a este mercado.

Las empresas que actualmente se encuentran consolidadas en la industria y sus estructuras de costos están trabajadas en base a la escala de mercado real. Esto representa una dificultad para empresas potenciales debido a que, en primera instancia para iniciarse, posiblemente incurran en una estructura costosa que aumente el riesgo de llevar a cabo el desembarque en la industria y no obtener la rentabilidad esperada. Por otro lado, el mercado capturado genera un vínculo con la marca u grupo empresarial que representa sus intereses como clientes; dedicar esfuerzos para debilitar este vínculo es una práctica onerosa y difícil de llevar a cabo.

Para concluir, las altas barreras de ingreso destalladas anteriormente mitigan el riesgo de nuevos competidores en el sector.

Rivalidad entre las empresas establecidas, competencia del sector: en el escenario actual la demanda de la industria se encuentra atravesando un momento de incertidumbre afectada por el estancamiento de consumo si se lo analiza sin los efectos de la inflación en los últimos años. Este factor potencia la rivalidad entre las empresas consolidadas de la industria, donde actualmente se llevan a cabo prácticas orientadas a aportar mayor valor a los clientes como estrategia para aumentar o mantener la participación que cada una de estas empresas consolidadas en la industria.

Tomando como referencia el registro de empresas no financieras emisoras de tarjetas de crédito o compra del Banco Central de la República Argentina hay más de cien marcas en este segmento de la industria, donde se destacan las siguientes:

- Tarjeta Naranja.
- Credial.

- Efectivo Sí.
- Credipaz.
- Cmr Falabella.
- Coto Cicsa.
- Italcred.
- Centro Card

Actualmente la rivalidad del sector es alta; por esto es fundamenta desarrollar ventajas competitivas que ayuden a fidelizar la estrategia

Para concluir con el análisis de microentorno podemos decir que nos encontramos frente a un segmento de consumo masivo donde es fundamental diseñar una propuesta de valor diferenciada que permita capturar a los potenciales compradores, ganando mayor participación, y fidelizar a los actuales con el objetivo de mantener la porción del mercado ya lograda en base al poder de negociación detallado.

Esta propuesta no solo tiene que cumplir el rol de diferenciar el producto-servicio si no la de ser la palanca que aproveche la posición consolidada dentro de una industria con barreras de ingreso robustas las cuales permiten mejorar los márgenes de rentabilidad obtenidos y fortalecer la identidad de marca de los clientes.

Análisis Interno

Este análisis permite identificar las actividades de un proceso y como se relacionan entre sí, pudiendo potenciar el valor agregado de cada una de sus componentes.

Cadena De Valor

Actividades primarias.

Logística de Entrada; Diseño y Creación: El Marketplace digital de la compañía permite ver la totalidad de cartera de productos que ofrecen los vendedores y comercios amigos con la descripción detallada de cada uno; permitiéndole a los usuarios tener una experiencia de compra digital completa y flexible.

El rol de la tienda permite centralizar y ordenar la demanda de los productos haciendo más eficiente la administración de este canal de venta para los oferentes. El valor agregado a los consumidores finales viene a materializarse con el diseño de la

financiación con otros productos de la firma y las nuevas formas de hacer llegar los bienes que se venden.

La administración de stock y permanencia física de los productos están bajo la responsabilidad de los vendedores y dependiendo de la elección del cliente con relación a la entrega, la gestión de los comercios amigos puede ser de mayor o menos alcance.

Operaciones: Mantener el contenido y la información actualizada de las categorías que se ofrecen en la tienda es una de las principales actividades que se desarrollan. La actualización mencionada tiene un alcance considerable ya que hablamos del contenido visual de los productos, sus características, la financiación, logística de entrega, medios de pago y consulta frecuentes en general. Todo esto tiene que ser eficaz para lograr garantizar una buena experiencia de compraventa en los clientes y oferentes.

Otra de las operaciones destacadas es el soporte a clientes durante el proceso de compra; este es fundamental para que la intención de compra se convierta en una transacción real.

Por último, y no de menor importancia, el mantenimiento de la tecnología de la información de la plataforma como de sus licencias para operar hacen posible la sostenibilidad del servicio prestado.

Logística de Salida: La definición de qué tipo de entrega, dentro de las soluciones ofrecidas y disponibles, depende en su totalidad del cliente. El mismo va a elegir la alternativa que más se adapte a su ubicación, practicidad y disponibilidad para costear el envío.

Dentro de estas soluciones ofrecidas las cuales son tres en total; podemos destacar que hay una que es desarrollo propio de la compañía y consiste en una logística integrada que garantiza la entrega en tiempo y forma de los productos, ofreciendo un seguimiento desde que se ejecuta la compra hasta que el cliente recibe el producto.

Las otras modalidades se llevan a cabo con terceros. Es el caso de las operaciones directas con el vendedor, el cliente puede retirar por su tienda o el oferente despachar el producto mediante su operador logístico al domicilio indicado.

Los operadores logísticos como Andreani, Ocase y Pickit cuentan con múltiples sucursales donde el cliente puede elegir retirar por la opción más cercana y práctica a su ubicación.

Cabe destacar que la gestión y responsabilidad de la logística de salida depende de la opción que elija el cliente. Por este motivo, el referente de esta va a ser el actor de ese medio detallado con anterioridad.

Marketing y Ventas: el formato de imagen para cada producto y la armonía estética en todas las categorías es un rasgo principal de la tienda.

Las campañas de marketing están orientadas a estudiar los momentos de consumo y poder diseñar estrategias que se adapten a este último punto. Ejemplos son las ofertas por tiempos limitados, las promociones de ciertos productos y los eventos de consumo masivo como los organizados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

La administración de las redes sociales como en diferentes portales de publicidad digital son unos de los pilares dentro de las tareas que hacen a esta área entendiendo el dinamismo que posee el mercado y la cartera de clientes.

Servicios Postventa: Para la compañía es fundamental seguir agregando valor para el cliente luego de que este último ya efectuó la transacción en la tienda. Alineado a este último punto, dentro de la plataforma se dispone de diferentes medios de autogestión con relación al soporte postventa e información que sirve de guía para aclarar dudas de carácter frecuentes o generales.

El alcance de estos servicios incluye las cancelaciones de compras, devoluciones, soporte técnico por fallas, cambios de condiciones de entrega, medios de financiación, etc.

La transparencia con el cliente es un pilar relevante; por tal motivo la información en relación con estos servicios es totalmente pública y se encuentra detallada para consultarla las veces que sean necesarias.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la Empresa: El espíritu Naranja se puede ver reflejado no solo en la cultura de la compañía si no también en su estructura física e interna junto con su dinámica de trabajo. Complementando esto último, la digitalización es el principal pilar para el desarrollo del contexto donde se ejecutan las tareas de mayor valor.

La estructura organizacional está diseñada para la implementación de metodologías ágiles que les permiten a los equipos de trabajo ser flexibles e interdisciplinarios para abordar la ejecución de las estrategias internas de la manera más innovadora y eficiente posible.

Por su parte; el directorio y su influencia es un aspecto por destacar cuando hablamos de infraestructura ya que es lo que le da forma a esta última. El gobierno está formado por diferentes directivos responsable directamente de las áreas que ejecutan los pilares estratégicos.

Gestión de Recursos Humanos: Uno de los puntos principales en relación con los recursos humanos de la compañía es lograr tener los perfiles adecuados para llevar a cabo las tareas de valor; al mismo tiempo desarrollar a los colaboradores y mantener activo el sentido de pertenencia con Naranja como establece su visión corporativa.

La empresa se encuentra permanentemente evolucionando. Por tal motivo se trabaja con equipos ágiles, interdisciplinarios, autónomos, empoderados en la toma de decisiones y con una variedad de perfiles donde existe un factor común; la afinidad con el concepto de digitalización.

La conformación de equipos de trabajo está diseñada en base a la flexibilidad e independencia para formar sus propias estrategias que se lleven a cabo en un ambiente laboral donde se fomente la libertad de pensamiento y expresión de cada colaborador.

Con una nómina de más de tres mil colaboradores en toda la región la empresa es considerada por el ranking internacional Great Place ToWork como uno de los mejores lugares para trabajar debido a su pilar humano principal; la gente siempre como eje central.

En naranja se realiza un seguimiento de manera contante a los colaboradores que tengan un potencial sobresaliente en relación con sus competencias, con el objetivo de asegurar que estén ubicados en el puesto donde mayor valor puedan agregar y de diseñar de manera personalizada el crecimiento profesional y personal de estos recursos.

Por último, la red de beneficios para los colaboradores potencia el compromiso de estos con la compañía. Las herramientas que se utilizan para llevar a cabo estos beneficios incluyen beneficios financieros, cuidado de su calidad de vida, ocasiones de festejos, desarrollo en formación y educación, etc.

Desarrollo de la tecnología: El horizonte de negocios en Naranja tienen como base la implementación de tecnología. Esto permite mejorar la interacción con los clientes y grupos de interés que transaccionan con la compañía.

Actualmente se encuentra en un proceso de renovación digital con el objetivo de incrementar la competitividad de sus productos y servicios apostando a un mejor uso de sus recursos. Dicha renovación, está diseñada desde los conceptos tecnológicos que aporten simplicidad a los procesos y sea intuitiva para su uso; dos claros ejemplos de esto es el desarrollo de Naranja X y la renovación del Marketplace de Tienda Naranja.

Los sistemas de información mejoran la eficacia y eficiencia de las tareas que agregan valor. El uso de la digitalización se ve reflejado en los procesos internos, manejo de información y protección de datos que aportan transparencia a la ejecución de las actividades. Por el lado de lo comercial, permiten diseñar productos y servicios basados en el interés de los consumidores ayudando a validar la competitividad que van a tener en el mercado.

Compras: Para garantizar que la cadena de valor de la compañía este alineada con los valores de la empresa; Naranja trabaja con proveedores que compartan su ética y cultura organizacional.

Cuenta con una base de más de cuatro mil proveedores de origen nacional y en su mayoría de tamaño pequeño o mediano, los cuales se encuentran distribuidos en todo el territorio donde opera la empresa.

La clasificación en base al concepto de abastecimiento se divide en proveedores productivos y de soporte. Para ambos segmentos un aspecto fundamental es el desarrollo

de estos aplicando soluciones innovadoras y de triple impacto como una plataforma específica para las compras de *merchandising* donde muchos de estos productos poseen valor social y medioambiental.

Para garantizar un proceso de abastecimiento transparente y ético se diseñaron procesos corporativos que mitiguen los riesgos de corrupción y permitan auditar a los proveedores críticos que puedan generar mayor impacto a la operación.

Marco Teórico

El liderazgo estratégico en una compañía tiene como uno de sus principales objetivos diseñar el curso de acción para lograr una ventaja competitiva sostenida que le permita elevar la rentabilidad por un periodo de tiempo largo. Como detallan los autores Hill y Jones, “El liderazgo estratégico se ocupa de administrar el proceso de creación de estrategias con el propósito de mejorar el desempeño de una compañía y, por consiguiente, de incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas” (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

“Así, la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la admiración para competir con éxito de obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012).

Planificación estratégica

En el libro “El plan estratégico en la práctica” detalla la siguiente definición de esta acción. “Pues bien, al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Sainz, 2017)

“El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía,

y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.

2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.

3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazo la administración

4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.

5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.” (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012)

Estrategias genéricas: diferenciación

Dentro de las estrategias genéricas de Michael Porter se menciona la diferenciación de productos y/o servicios.

“Una estrategia de diferenciación implica una propuesta de valor única para el cliente. La estrategia consigue su objetivo cuando a una cantidad atractivamente grande de compradores le parece tentadora la propuesta de valor para el cliente y si identifica con más fuerza con los atributos diferenciados de la empresa.

La diferenciación exitosa permite que una empresa:

- Fije un precio mayor por su producto.
- Aumente las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras)
- Obtenga lealtad del comprador hacia su marca (porque a algunos consumidores les atraen muchos las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos)” (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012)

Cuando nos referimos a esta estrategia en la actualidad, la “era de la digitalización”, no podemos dejar de vincularla con los conceptos de innovación y tecnología y tomarlos como pilares para llevarla a cabo.

“Cuando una compañía es la primera en aplicar innovaciones a procesos que conducen al valor de la innovación cambian de hecho el juego en una industria y podrían presentar un desempeño muy superior al de sus rivales durante bastante tiempo.” (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

“La innovación fructífera es la ruta para llegar primero con más frecuencia al mercado, además de ser un diferenciador poderoso.” (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012)

Kotler y Keller refuerzan el valor de la innovación y de la importancia de mantenerse en constante actualización y en proceso de mejora continua “El principal desafío estriba en que casi todas las ofertas de servicio y las innovaciones son fáciles de imitar. Aun así, la empresa que lance innovación con regularidad obtendrá una serie de ventajas temporales sobre sus competidores” (Kotler & Keller, 2012)

El medio: Social Live Commerce

“Live social shopping is seen as a novel marketing model consisting of “live broadcast + social + e-commerce”, in which consumers can participate in live broadcasting activities through mobile SCAs, and then the anchors can interact with customers and show various details of their commodities to consumers by means of strategic explanation, even trialing or fitting products in person, so that consumers can more truly and intuitively understand the information of commodities and can share social commerce information with their friends or families. [Las compras sociales en vivo se consideran un novedoso modelo de marketing que consiste en “transmisiones en vivo + redes sociales + comercio electrónico”, en el que los consumidores pueden participar en actividades de transmisión en vivo a través de SCA móviles, luego los presentadores pueden interactuar con los clientes y mostrar varios detalles de su productos mediante una explicación estratégica, incluso probando o ajustando productos en persona, de modo que los consumidores puedan comprender de manera más real e intuitiva la información de los productos y puedan compartir información del comercio social con sus amigos o familiares.]” (Xue, Liang, Xie, & Wang, 2020)

“The active and passive participation of users can be completed through the real-time interaction between anchors and consumers as well as the real-time interaction between consumers, and eventually the commodity transformation will be realized. This

is because live social ecommerce can handle the three tricky problems unsolved all along in traditional e-commerce context: (1) the absence of pleasurable experiences rooted in the impersonal nature of traditional web-based shopping; (2) the poor interaction between e-retailers and consumers increases the risk perception on products; and (3) insufficient display of commodity information and embellished pictures about products provided by e-retailers. [La participación activa y pasiva de los usuarios se puede completar mediante la interacción en tiempo real de los presentadores y consumidores, así como entre los consumidores y la mercadería. Esto se debe a que el comercio electrónico social en vivo puede manejar tres difíciles problemas sin resolver desde el principio en el contexto del comercio electrónico tradicional: (1) la ausencia de experiencias placenteras arraigadas en la naturaleza impersonal de las compras tradicionales basadas en la web; (2) la escasa interacción entre los vendedores electrónicos y los consumidores aumenta la percepción de riesgo en los productos; y (3) exhibición insuficiente de información sobre productos básicos e imágenes embellecidas sobre productos proporcionados por vendedores electrónicos.]” (Xue, Liang, Xie, & Wang, 2020)

Diagnóstico y discusión

Luego de finalizar el análisis situacional compuesto por el sector externo e interno de la industria donde Tarjeta Naranja cumple un rol significativo y forma parte. Se puede concluir que, tomando como base el análisis realizado y la estrategia que viene trabajando la compañía en relación con la digitalización del negocio y su cartera de productos; hay oportunidades a capturar ejecutando el plan estratégico propuesto.

La dinámica del entorno está afectada por una crisis económica generalizada en todo el territorio a lo que se suma los efectos provocados por la pandemia desatada debido al Covid-19, esta amenaza impacta directamente al nivel de consumo de la cartera de clientes por la pérdida de poder adquisitivo de sus ingresos y se suma la baja probabilidad de expandir las fronteras del mercado actual ya que no se observa un crecimiento económico en los indicadores a nivel general.

Sin embargo, esta situación no trae solo efectos negativos. El cambio radical de la manera de operar en forma presencial y física ha permitido romper con la cultura y concepción tradicional del consumo que tiene la sociedad y darle mayor participación a

la digitalización de las operaciones comerciales aumentando considerablemente las transacciones electrónicas; en una industria donde todavía queda mucho por hacer en relación con este tema.

Debido al crecimiento de la rivalidad entre los competidores del sector por la presencia de productos sustitos y a la mención anterior de la baja posibilidad de expansión del mercado por la situación político-económica, se presenta como oportunidad ejecutar una estrategia genérica de diferenciación que permita prestar un servicio de mayor valor agregado para los actores que llevan a cabo la transacción e incrementar el porcentaje del mercado actual frente a los competidores. Dicha oportunidad se alinea perfectamente a dos pilares fundamentales que están presentes en la estrategia corporativa de Naranja: el foco en el cliente y la aplicación de innovación/tecnología en nuevos negocios.

La cultura organizacional, la identidad con la marca y la generación de una comunidad entre sus clientes, proveedores y colaboradores son fortalezas que Naranja puede terminar de consolidar y convertir en ventaja competitiva si logra ejecutar con éxito un canal de venta para su tienda digital que este diseñado bajo el concepto de innovación y practicidad en relación con la tecnología aplicada y la forma de vender los productos.

Generar una experiencia o “viaje” única/o, como se denomina dentro de la empresa a la interacción del cliente en cada transacción, es fundamental para lograr un factor de diferenciación en el mercado. Para esto, la propuesta involucra una interacción bidireccional con el cliente donde este forma parte, no de una simple transacción, si no de un proceso en el cual su rol y necesidades sean protagonistas.

Cabe destacar que la estrategia se puede potenciar y volver más eficaz en su desarrollo si se cuenta con información real y consolidada del mercado. En Tarjeta Naranja se considera aprovechar esta oportunidad debido a que una de las fortalezas más importante es su gran base de datos generada por su masiva cartera de clientes y extensión en el territorio; esto permite entender las tendencias de consumo con anticipación a la competencia, diseñar la oferta de productos-servicios en base a las necesidades y demandas de los clientes casi de manera personalizada y tener un rango de alcance alto a través de sus canales de comunicación digitales.

Plan de Implementación.

Propuesta

Para anticiparse a la inercia del mercado en relación con la digitalización de los negocios y tendencias de consumo comentadas, esta propuesta de valor plantea el desarrollo y utilización de algunas redes sociales como nuevos canales de ventas online para la Tienda Naranja. Esto consiste en explotar las estructuras virtuales ya desarrolladas y de uso cotidiano donde los clientes interactúan en base a intereses propios que impulsan necesidades de consumo en común generando relaciones multidireccionales, eliminando las barreras físicas y creando espacios comunes entre la Tienda Naranja, los comercios amigos (en su rol de oferentes de los productos) y los clientes finales.

Si bien el uso de las redes sociales para la venta de productos ya es algo normal en el *ecommerce*, este proyecto propone un diferenciador relacionado a explotar la función de transmisión en vivo o *live streaming* para ejecutar sesiones de venta de productos o categorías específicas de la tienda que se decidan impulsar estratégicamente. Esto permite promocionar y ofertar de una manera detallada resaltando las características distintivas con el fin de crear la necesidad en los clientes y aumentar las posibilidades de concretar la venta. Esto implica que el cliente tome un rol activo y principal en la experiencia de consumo gracias a que puede visualizar en mayor detalle los rasgos que le interesan, hacer consultas obteniendo las respuestas en el mismo momento e interactuar bidireccionalmente con el vendedor, marca, comercio amigo y hasta con la misma Tienda Naranja.

Cabe destacar que la propuesta es semejante a la visión y misión de la empresa. Con esto se espera diferenciar a Naranja de sus competidores e incrementar las interacciones de la tienda en base a un desarrollo innovador con foco en el cliente para los grupos de interés.

Objetivo General

- Incrementar en un 76% la cantidad de transacciones logradas en Tienda Naranja en el 2019, para diciembre de 2025 mediante la implementación de un nuevo canal de ventas que permita atender una tendencia de consumo innovadora.

Justificación: Considerando el nivel de transacciones de Tienda Naranja entre 2014-2019 y los resultados estadísticos 2020 del *ecommerce* argentino publicados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la tasa promedio de crecimiento anual de las transacciones es de un 25,25%. Se espera poder operar con el canal de venta implementado en su totalidad durante al menos 2 años del horizonte temporal establecido.

Este objetivo busca contribuir en la transformación de Tienda Naranja, planteada por la compañía, para convertirla en unos de los *Marketplace* más importantes del país.

Objetivos Específicos

- Seleccionar, en un plazo de cuatro meses, el 20% de las categorías, productos y Comercios Amigos de Tienda Naranja y la industria del *ecommerce* que generaron el 80% de las transacciones en los últimos 3 años (2018/2019/2020).

Justificación: Para poder lograr el objetivo general es necesario que la compañía tenga en claro, a través del principio de Pareto, cuáles son los productos y oferentes de Tienda Naranja y del comercio digital que aportaron mayor valor al momento de generar operaciones; con el fin de potenciarlos para incrementar el nivel de transacciones finales generadas.

- Realizar una prueba piloto, con duración de seis meses, donde el 25% de las ventas de Tienda Naranja en la región Córdoba se concreten por *streaming* a través de redes sociales oficiales de Naranja. Incluyendo la participación de comercios adheridos de la misma región y que formen parte de la selección realizada.

Justificación: Para validar el canal de venta es necesario realizar una prueba operativa donde se mida los principales indicadores de funcionamiento (cantidad de usuarios activos y visualizaciones); para esto es preferible que la compañía lo ejecute en un espacio donde las variables externas e internas tengan el mayor control posible por parte de Naranja.

Siguiendo con la expectativa de crecimiento de transacciones y la participación de la región centro en el total de las ventas de Tienda Naranja informadas en el reporte de sustentabilidad de 2019, se espera que el 25% de estas se capturen por el nuevo canal.

- Ejecutar el plan de marketing logrando incrementar el Kpi CTR en un 15%, en el transcurso de doce meses, al total del territorio argentino donde opera Naranja.

Justificación: Para lograr los resultados propuestos en el objetivo general es necesario poder operar a nivel nacional y apalancar el número de transacciones generadas con el consumo en el comercio electrónico argentino.

El Kpi CTR (*Click Through Rate*) mide el impacto que tuvo el canal de venta implementado; teniendo en cuenta cuantas personas hicieron “Click” en link de este.

Plan de acción.

A continuación, se detallan los planes de acción a ejecutar para el desarrollo y cumplimiento de cada objetivo específico.

Plan de Acción #1: Tienda Naranja								
Acción	Actividad	Recursos Implicados						
		Tiempo		Humano		Físico	Tercero	Económico
		Desde	Hasta	Área	Responsable			
Bajar del sistema SAP las transacciones concretadas en Tienda Naranja durante 2018/2019/2020	A	2/8/2021	20/8/2021	Tienda Oferta/ Control de Gestión	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta /Responsable de Control de Gestión con la unidad de negocio tienda oferta a cargo	Notebook, acceso a internet, acceso a sistema operativo y transacciones del mismo para la descarga de la información.	-	-
Procesar la información y elaborar una tablas dinámicas que permita filtrar por categorías disponibles en la tienda (17 en total), código de producto y Comercio Amigo	B	23/8/2021	24/9/2021	Tienda Oferta	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, licencia de uso para Microsoft Excel.	-	-
Procesar la información y elaborar una tablas dinámicas que permita filtrar por métodos de financiamiento y formas de entrega elegidas por los clientes finales	C	23/8/2021	24/9/2021	Tienda Oferta	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, licencia de uso para Microsoft Excel.	-	-
Realizar encuestas en las redes sociales oficiales de Naranja con más usuarios (Facebook e Instagram) sobre las categorías y productos que más consumen los clientes en los marketplace actualmente	D	27/9/2021	8/10/2021	Tienda Oferta/ Marketing Digital	Product Owner Tienda Oferta/ Key Account Manager Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, redes sociales (Facebook e Instagram), acceso a la administración de las redes oficiales de Naranja.	Agencia Utopia	ARS 937 por hora de trabajo (incluye entregables)
Utilizar los informes estadísticos y publicaciones de interés de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico	E	27/9/2021	8/10/2021	Tienda Oferta	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, licencia al día de la Camará de Comercio Electrónico (Tienda Naranja: socio N° 265)	-	Membresía anual, Categoría Empresa Grande Costo: \$92.000
Recopilar la información de las herramientas ejecutadas y armar base de datos	F	11/10/2021	22/10/2021	Tienda Oferta	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, licencia de uso para Microsoft Excel.	-	-
Crear un cuadro de mando en Power BI que facilite la toma de decisiones y la actualización inmediata de la información.	G	25/10/2021	12/11/2021	Tienda Oferta	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, licencia de uso para Microsoft Power BI.	-	-
Armaz los gráficos de jerarquía, circulares o de barras según corresponda para representar las tendencias y antecedentes de consumo	H	25/10/2021	12/11/2021	Tienda Oferta	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, licencia de uso para Microsoft Excel.	-	-
Elaborar informe final para la selección de las categorías y productos que más generaron transacciones	I	25/10/2021	12/11/2021	Tienda Oferta	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, licencia de uso para Microsoft Word.	-	-
Presentar resultados a la Gerencia y al equipo de trabajo	J	15/11/2021	19/11/2021	Tienda Oferta	Product Owner Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, licencia de uso de plataforma Teams, licencia de uso para Microsoft Power Point.	-	-

Ilustración 1: elaboración propia.

Plan de Acción #2: Tienda Naranja								
Acción	Actividad	Recursos Implicados						
		Tiempo		Humano		Físico	Tercero	Económico
		Desde	Hasta	Área	Responsable			
Diseño y desarrollo de indicadores de gestión del piloto.	A	22/11/2021	3/12/2021	Tienda Oferta/Control de Gestión/ IT Desarrollo	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta /Responsable de Control de Gestión con la unidad de negocio tienda oferta a cargo/ Responsable de IT	Notebook, acceso a internet, acceso a sistema operativo y transacciones del mismo para la descarga de la información.	-	-
Inducción y capacitación a los Comercios Amigos seleccionados para la prueba piloto.	B	6/12/2021	24/12/2021	Tienda Oferta/Marketing Digital/ Proveedor Agencia Utopia	Product Owner Tienda Oferta/ Key Account Manager Tienda Oferta/ Responsable Marketing Digital/ Líder de proyecto Utopia	Notebook, acceso a internet, acceso a sistema operativo y material de capacitación (manuales, videos de inducción, etc)	Agencia Utopia	ARS 937 por hora de trabajo (incluye entregables)
Adecuar el auditorio de Casa Naranja para usarlo como escenografía de la venta por streaming	C	27/12/2021	5/1/2022	Servicios Auxiliares/Compras	Responsable de Servicios Auxiliares/ Responsable Compras	Notebook Asus VivoBook MX25 (exclusiva para el proyecto), Cámara Logitech C922, Micrófono ambiente Logitech Blue Snowball, Aro de luz profesional	-	Notebook ARS 144.990, Cámara ARS 14.999, Micrófono ARS 6.710, Aro de luz ARS 4390
Publicitar la iniciativa en los diferentes canales de comunicación de Naranja	D	20/12/2021	7/1/2022	Tienda Oferta/Marketing digital/ Proveedor Agencia Utopia	Product Owner Tienda Oferta/ Key Account Manager Tienda Oferta/ Responsable Marketing Digital/ Líder de proyecto Utopia	Notebook, acceso a internet, redes sociales (Facebook e Instagram), acceso a la administración de las redes oficiales de Naranja.	Agencia Utopia	ARS 937 por hora de trabajo (incluye entregables)
Ejecutar, medir los indicadores(cantidad de usuarios activos y visualizaciones) y controlar la prueba piloto	E	10/1/2022	15/4/2022	Tienda Oferta/Control de Gestión/ IT Desarrollo	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta /Responsable de Control de Gestión con la unidad de negocio tienda oferta a cargo/ Responsable de IT	Notebook, acceso a internet, acceso a sistema operativo y transacciones del mismo para la descarga de la información.	-	-
Elaborar informe final de los resultados	F	18/4/2022	22/4/2022	Tienda Oferta	Product Owner Tienda Oferta/Key Account Manager Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta	Notebook, acceso a internet, licencia de uso para Microsoft Word.	-	-

Ilustración 2: elaboración propia.

Plan de Acción #3: Tienda Naranja								
Acción	Actividad	Recursos Implicados						
		Tiempo		Humano		Físico	Tercero	Económico
		Desde	Hasta	Área	Responsable			
Diseño, publicación y difusión de manuales de uso y soporte del canal de venta para los Comercios Amigos	A	25/4/2022	3/6/2022	Tienda Oferta/Procesos/IT Desarrollo	Product Owner Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta/ /Responsable de Procesos/ Responsable de IT	Notebook, acceso a internet, licencia de uso de plataforma Teams, licencia de uso para Microsoft Power Point, licencia de uso para Microsoft Outlook.	-	-
Campaña de comunicación zonal: desarrollo de acciones para la comunicación que afecten al objetivo y a zonas específicas del territorio argentino	B	6/6/2022	8/7/2022	Tienda Oferta/Marketing Digital/ Proveedor Agencia Utopia	Product Owner Tienda Oferta/ Key Account Manager Tienda Oferta/ Responsable Marketing Digital/ Lider de proyecto Utopia	Notebook, acceso a internet, elementos de promoción que estime la agencia	Agencia Utopia	ARS 1250 por hora de trabajo (incluye entregables)
Promociones Exclusivas Financieras: en conjunto con el área comercial, se trazarán promociones que afecten exclusivamente al uso del canal de venta por parte de los clientes y Comercios Amigos	C	6/6/2022	21/4/2023	Tienda Oferta/Marketing Digital/ Proveedor Agencia Utopia	Product Owner Tienda Oferta/ Key Account Manager Tienda Oferta/ Responsable Marketing Digital/ Lider de proyecto Utopia	Notebook, acceso a internet, acceso a sistema operativo y transacciones.	-	-
Lanzamientos: enfatizar novedades, nuevos productos y campañas estacionales.	D	6/6/2022	21/4/2023	Tienda Oferta/Marketing Digital/ Proveedor Agencia Utopia	Product Owner Tienda Oferta/ Key Account Manager Tienda Oferta/ Responsable Marketing Digital/ Lider de proyecto Utopia	Notebook, acceso a internet, elementos de promoción que estime la agencia	Agencia Utopia	ARS 1250 por hora de trabajo (incluye entregables)
Seguimiento: devolución del Kpi CTR (Click Through Rate) . Pedido y evaluación de certificaciones de aire y elementos a analizar en pos de lo alcanzado.	E	6/6/2022	21/4/2023	Tienda Oferta/Proveedor Agencia Utopia	Product Owner Tienda Oferta/ Key Account Manager Tienda Oferta/ Business Analyst Tienda Oferta/ Lider de proyecto Utopia	Notebook, acceso a internet, acceso a sistema operativo y transacciones del mismo para la descarga de la información.	Agencia Utopia	ARS 1250 por hora de trabajo (incluye entregables)

Ilustración 3: elaboración propia.

Diagrama de Gantt.

En el siguiente cronograma de proyecto se detallan los tiempos para ejecutar cada uno de los planes de acción propuestos. Esto permite tener una visión general de la propuesta y darle seguimiento.

Plan de acción	Actividad	Mes-Año																			
		dic-21				ene-22				feb-22				mar-22				abr-22			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
2	A	█																			
	B		█	█																	
	C				█	█															
	D			█	█	█															
	E						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	F																			█	█

Ilustración 4: elaboración propia.

Plan de acción	Actividad	Mes-Año																		
		ago-21				sep-21				oct-21				nov-21						
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4			
1	A	█	█	█																
	B				█	█	█	█												
	C				█	█	█	█												
	D								█	█										
	E								█	█										
	F										█	█								
	G												█	█	█					
	H												█	█	█					
	I												█	█	█					
	J																		█	█

Ilustración 5: elaboración propia.

Plan de acción	Actividad	Mes-Año																																																			
		may-22				jun-22				jul-22				ago-22				sep-22				oct-22				nov-22				dic-22				ene-23				feb-23				mar-23				abr-23							
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
3	A	[Orange]																																																			
	B					[Orange]																																															
	C					[Orange]																																															
	D					[Orange]																																															
	E					[Orange]																																															

Ilustración 6: elaboración propia.

Presupuesto.

En la ejecución de esta propuesta de valor se formaron células de trabajo interdisciplinarias bajo la metodología ágil *Scrum* y el soporte de un tercero externo a la compañía (agencia Utopía); se cuenta con diferentes perfiles y competencias para cada elemento que integra los planes de acción. Por otro lado, se estimaron la cantidad de horas por cada perfil en base al cronograma del Gantt propuesto y la complejidad de la tarea.

Los valores de referencia de mercado por la mano de obra interna están sustentados en la “Guía Salarial Regional Argentina 2021” elaborada por Adecco Group (Argentina) y tomando una cantidad de 160 horas mensuales de trabajo; se seleccionaron los montos promedio de la “región centro” y categoría de “empresa grande”. Por el lado de los honorarios de la agencia contratada se tomó como referencia las cotizaciones y alcance solicitadas.

Se contará la membresía anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico con el fin de contar con los indicadores, beneficios y reportes estadísticos de la industria.

Por último, los elementos físicos requeridos adicionales a los que ya cuentan los miembros del equipo están valuados a precio de mercado.

Presupuesto			
Plan de acción #1			
Concepto	Cantidad de Horas Dedicadas	Valor Hora	Subtotal
Product Owner Tienda Oferta	160	\$ 1,579.19	\$ 252,670.40
Business Analyst Tienda Oferta	320	\$ 664.48	\$ 212,633.60
Key Account Manager Tienda	48	\$ 508.78	\$ 24,421.44
Responsable de Control de Gestión	36	\$ 820.12	\$ 29,524.32
Membresia CACE			\$ 92,000.00
Total Plan de Acción #1			\$ 611,249.76
Plan de acción #2			
Concepto	Cantidad de Horas Dedicadas	Valor Hora	Subtotal
Product Owner Tienda Oferta	240	\$ 1,579.19	\$ 379,005.60
Business Analyst Tienda Oferta	228	\$ 664.48	\$ 151,501.44
Key Account Manager Tienda	588	\$ 508.78	\$ 299,162.64
Responsable de Control de Gestión	36	\$ 820.12	\$ 29,524.32
Responsable IT	220	\$ 864.17	\$ 190,117.40
Lider de proyecto Agencia Utopia	288	\$ 937.00	\$ 269,856.00
Responsable de servicios Auxiliares	16	\$ 428.67	\$ 6,858.72
Responsable de Compras	8	\$ 429.46	\$ 3,435.68
Responsable Mkt Digital	152	\$ 681.03	\$ 103,516.56
Notebook Asus VivoBook MX25	-	-	\$ 144,990.00
Cámara Logitech C922	-	-	\$ 14,999.00
Micrófono ambiente Logitech Blue	-	-	\$ 6,710.00
Aro de luz profesional	-	-	\$ 4,390.00
Total Plan de Acción #2			\$ 1,604,067.36

Plan de acción #3			
Concepto	Cantidad de Horas Dedicadas	Valor Hora	Subtotal
Product Owner Tienda Oferta	480	\$ 1,579.19	\$ 758,011.20
Business Analyst Tienda Oferta	730	\$ 664.48	\$ 485,070.40
Key Account Manager Tienda	1920	\$ 508.78	\$ 976,857.60
Responsable de Procesos	80	\$ 820.12	\$ 65,609.60
Lider de proyecto Agencia Utopia	480	\$ 1,250.00	\$ 600,000.00
Responsable IT	160	\$ 864.17	\$ 138,267.20
Responsable Mkt Digital	1242	\$ 681.03	\$ 845,839.26
Total Plan de Acción #3			\$ 3,869,655.26
TOTAL PRESUPUESTO (ARS)			\$ 6,084,972.38

Ilustración 7: elaboración propia. Ver respaldos en anexo.

Valor Actual Neto (VAN).

El resultado de la VAN es mayor a cero por tal motivo podemos decir que el proyecto es rentable ya que se alcanza la tasa de corte seleccionada (Leliq BCRA) marcada por el mercado y se obtiene una ganancia.

VAN del Proyecto	\$ 30,272,549.70
-------------------------	------------------

Ilustración 8: elaboración propia. Ver cálculos en anexo.

Tasa de Interés de Retorno (TIR).

La tasa de interés de retorno obtenida supera a la tasa de descuento propuesta.

TIR del Proyecto	167%
-------------------------	------

Ilustración 9: elaboración propia. Ver cálculos en anexo.

Retorno Sobre la Inversión (ROI)

Por cada peso invertido el proyecto retorna dos pesos con setenta y cuatro centavos a los inversores.

ROI	Beneficios	\$ 38,169,810.00
	Costos	\$ 10,200,092.81
	ROI %	274%

Ilustración 10: elaboración propia. Ver cálculos en anexo.

Conclusiones y recomendaciones

El mercado en general tiende a digitalizarse en todas sus acciones y a un ritmo cada vez más acelerado. Sin duda, en el último tiempo, diferentes situaciones coyunturales a nivel global le han dado a este punto una velocidad impensada por los diferentes actores. Y han sumado en el caso específico de la cultura Naranja; el desafío de mantener pese a la distancia la cercanía e interacción con sus grupos de interés.

Los resultados del análisis situacional muestran la retracción del consumo en general, pero destacan la expectativa de crecimiento sostenido del nivel de transacciones en el comercio digital. Por esto, es imprescindible contar con estrategias y herramientas sólidas que permitan anticiparse y capturar este potencial crecimiento a través de la innovación.

Así, la implementación de este canal de ventas a través del *streaming* y redes sociales permite diferenciar a la compañía ya que no sólo se concreta una transacción comercial tradicional, sino que se vive una experiencia multidireccional entre los diferentes actores. Foco en el cliente e innovación para nuevos negocios son los pilares de esta propuesta, cuya correcta aplicación permite lograr el objetivo general de incrementar el nivel de transacciones de Tienda Naranja y posicionarse competitivamente en el sector.

Finalmente, con la elaboración de este reporte de caso, podemos concluir que la planificación estratégica desarrollada para la implementación de un innovador canal de

ventas en el *Marketplace* de la compañía es una oportunidad viable y atractiva desde los diferentes puntos analizados a lo largo de este documento.

Se recomienda a la empresa flexibilizar los términos y condiciones para los usuarios en relación con la exclusividad de comprar en Tienda Naranja; esto limita la posibilidad de hacer compras en el sitio solo para los titulares de tarjetas de crédito que pertenezcan a la firma.

La principal característica del auge que tiene el comercio electrónico actualmente es la flexibilidad en todas sus etapas, las condiciones establecidas limitan la posibilidad de explotar el alcance que tienen estos canales de ventas digitales. Ofrecer la alternativa de comprar con otras tarjetas o medios de pago no repercute en los ingresos del *Marketplace* mientras se acompañe con una política atractiva de promociones utilizando otros productos de Naranja.

Por otro lado, se debería analizar la posibilidad de potenciar a Tienda Envíos con la utilización de las sucursales establecidas en todo el territorio de Naranja como puntos centralizados de *pick up* o acopio para el envío de los productos a cada consumidor final. Aprovechar estos espacios físicos es buena alternativa para eficientizar los costos logísticos y tener mayor trazabilidad del seguimiento de los envíos a domicilio.

Como última recomendación; se podría proyectar a futuro integrar la propuesta del nuevo canal de venta digital a la aplicación móvil de Naranja X. Con la intención de agregarle a las alternativas existentes (pagar, cobrar y ahorrar) la opción de que los clientes inviertan su dinero en consumo.

Bibliografía

- BCRA. (2020). COMUNICACIÓN “A” 7146. Banco Central de la República Argentina
- Bastante, M. (2020). Estudio Fintech 2020. Banco Interamericano de Desarrollo Nota Técnica No IDB-TN-2070.
- Cámara Argentina de comercio electrónico. (2021). Estudio anual eCommerce: el canal creció un 124% y superó los novecientos millones de pesos en ventas. Buenos Aires: CACE. Obtenido de <https://cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>
- Carrillo, C. (27 de abril de 2020). El problema de las tarjetas no bancarias. Página 12. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/262296-el-problema-de-las-tarjetas-no-bancarias>
- Global Ecommerce Update 2021. (13 de enero de 2021). eMarketer. Obtenido de <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Infobae. (13 de Abril de 2021). 14 respuestas del gobierno nacional ante las dudas sobre las vacunas contra el coronavirus que se aplican la Argentina. Infobae, pág. 1. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2021/04/13/14-respuestas-del-gobierno-nacional-ante-las-dudas-sobre-las-vacunas-contra-el-coronavirus-que-se-aplican-la-argentina/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2021) Informes Técnicos: Accesos a internet (Vol. 5 N° 4) Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_216BB50E4C42.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2021) Informes Técnicos: Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas (Vol. 5 N° 7) Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_21FF02444A7E.pdf

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2021) Informes Técnicos: Índice de precios al consumidor (Vol. 5 N° 8) Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_21DBEC742F63.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2021) Informes Técnicos: Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (Vol. 5 N° 1) Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Naciones Unidas Argentina. (2020). Marco estratégico de cooperación del sistema de Naciones Unidas para el desarrollo con la República Argentina. Buenos Aires: ONU. Obtenido de <https://argentina.un.org/es/100622-marco-estrategico-de-cooperacion-del-sistema-de-naciones-unidas-para-el-desarrollo-con-la>
- Sainz. (2017). El plan estratégico en la práctica. Madrid: Esic Editorial.
- Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). Administración estratégica. México D.F.: McGraw-Hill .
- Naranja, (2019) Reporte de Sustentabilidad 2019. Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdfCámara Argentina de comercio electrónico. (2021). *Estudio anual eCommerce: el canal creció un 124% y superó los novecientos millones de pesos en ventas*. Buenos Aires: CACE. Obtenido de <https://cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Infobae. (13 de Abril de 2021). 14 respuestas del gobierno nacional ante las dudas sobre las vacunas contra el coronavirus que se aplican la Argentina. *Infobae*, pág. 1. Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2021/04/13/14-respuestas-del->

gobierno-nacional-ante-las-dudas-sobre-las-vacunas-contra-el-coronavirus-que-se-aplican-la-argentina/

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Naciones Unidas Argentina. (2020). *Marco estratégico de cooperación del sistema de Naciones Unidas para el desarrollo con la República Argentina*. Buenos Aires: ONU. Obtenido de <https://argentina.un.org/es/100622-marco-estrategico-de-cooperacion-del-sistema-de-naciones-unidas-para-el-desarrollo-con-la>

Sainz. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill .

Xue, J., Liang, X., Xie, T., & Wang, H. (Septiembre de 2020). See now, act now: How to interact with customers to enhance social. *Information & Management*, 1-2. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720620302573>

Anexo.

Cuadro resumen de la empresa:

Interrogante	Desarrollo
¿Que vende?	Servicios y productos financieros y no financieros con flexibilidad y practicidad calidad y calidez para el cliente, tarjeta de compra (cancelación al final del periodo), tarjeta de crédito (cancelación en periodos sucesivos con interés financiero). Marketplace de productos y paquetes turísticos en tienda naranja. Venden una experiencia al cliente Seguros asistencia, tarjetas, entretenimiento, naranja online y app, viajes, prestamos, editorial, pos, tienda.

¿Como lo vende?	Diferentes canales de atención que se adaptan al cliente (mix entre digitalización, autogestión y presencialidad) para generar la sensación de “cercanía”. Anticipando la necesidad teniendo contacto directo con el cliente
¿A quién?	Presencia en toda Argentina. “clientes” (el más extenso por los bajos requisitos) y “comercios amigos”. Clase baja y media
¿Cuál es su producto principal?	Emisión de plásticos para los servicios financieros. Líderes de emisión de plásticos en el país
¿Quiénes venden lo mismo o sustituto?	Entidades bancarias, plataformas digitales financieras (mercado fácil/pago), empresas con desarrollo de servicios financieros propios (Falabella)
¿De quienes se proveen?	Proveedores alineados a sus ideales: ética/sustentabilidad. Evaluados y aptos para ingresar a la base de prov. Gestión de proveedores como parte clave de la mejora continua Proveedores nacionales: producción/soporte Contratos que integran la ética y sustentabilidad del negocio (integración de los ODS)

Análisis FODA:

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Gran base de clientes/alcance 4,5 MM (9 MM plásticos 2 por cliente) debido a los bajos requisitos • El servicio al cliente va más allá de cumplir con la satisfacción de su necesidad financiera (relación especial con el cliente) • Curso de acción en base a lo relevado en el cliente • Presencia en diferentes canales digitales • Desarrollo de empresas medianas y nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones del gobierno que busquen impulsar la oferta de crédito (bajar las tasas) y así lograr incrementar el consumo • Crecimiento de las compras con tarjeta debido al contexto actual (pandemia) y a la evolución de la forma de consumo • Digitalización del dinero • Pareto de abastecimiento, centralización de algunas categorías y aumento de la palanca de negociación en torno al volumen (bs as principal)

<ul style="list-style-type: none"> • Trato cercano y cálido con el cliente • Buen clima laboral (mayor eficiencia en la gestión de los recursos) • Modernización y digitalización de la atención al cliente (sucursales del futuro) • Cultura organizacional flexible y diversa • Gran desarrollo del rol de la mujer en puestos estratégicos • Registro formal de las instancias de feedback y encuestas de clima • Pack de beneficios orientados al desarrollo profesional y personal • Área de seguridad de información bajo estándares ISO • Diversidad de la cartera de productos • Digitalización permite hacer los procesos más eficientes y lograr disminuir los costos y pasivos (balance 2019) 	<p>categoría del gasto/ identificar rubros de)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de unidades de negocio atado a la misión (tecnología) • Desarrollo de nuevos negocios • Ser benchmarking en la comunidad de productos/servicios digitales
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • NPS, herramienta simplista que no permite abordar mayor amplitud en el resultado • Abastecimiento no centralizado, bajo desarrollo de prov. • Compras de soporte y no estratégicas fraccionadas • Área de mkt desorganizada y sin procesos • Procesos formales sin desarrollar, orientación ISO • El trabajo en grupos autónomos puede hacer perder el objetivo final de la compañía y la orientación a resultado. Conflicto de interés • Poca participación de la compañía en la construcción de la misión visión propósito y adm de naranja • Manejo de información sensible y de alto riesgo de la cartera de clientes y proveedores 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Caída de los indicadores macroeconómicos (consumo, crédito al sector privado, tasas de crédito altas, etc) • Pérdida de competitividad por la concentración en el mercado nacional. • Estructura de costo alta en MO calificada en relación con los servicios digitales. • Leyes que regulen la actividad y las relaciones con el público de interés • Penalidades por incumplimiento del marco regulatorio leyes, normas, regulaciones, etc • Ciber delitos • Pandemia, digitalización afectiva

Cálculos de respaldo para objetivos:

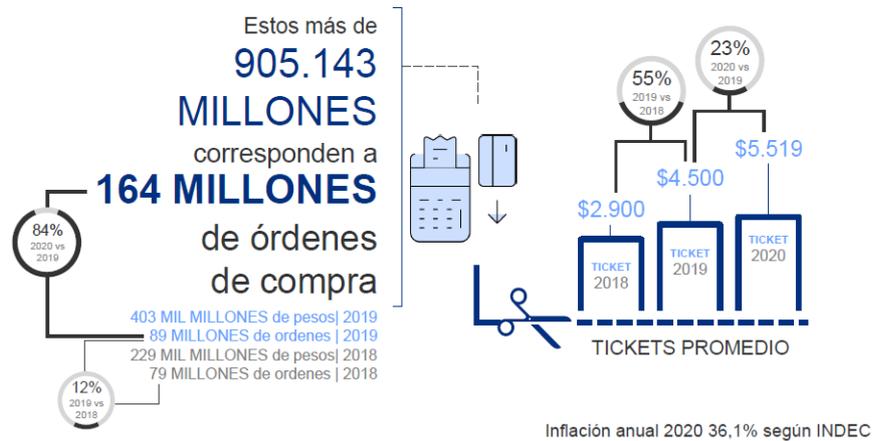
	Resultados Tienda Naranja						Resultados (CACE)
Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad de Transacciones	24000	38694	44107	21567	37455	26110	
Aumento % vs. AA		61%	14%	-51%	74%	-30%	84%

Promedio de Crecimiento anual	25.25%
Años con el Canal de Venta 100% Implementado	3
Objetivo % de Crecimiento de Transacciones	75.74%
Cantidad Objetivo de Transacciones con Base 2019	45887



Presentación CACE 2020:

Lo que también impacta en un incremento del **84%** en órdenes de compra y un 23% del ticket promedio.



KANTAR | cace

P1- ¿Cuál fue el monto total transaccionado en pesos en este Año (IVA incluido)? / P2- ¿Qué cantidad de órdenes de compra recibiste? Por órdenes de compra nos referimos a transacciones con pago real aprobado o autorizado.

28

El 90% de las empresas considera que el nivel de actividad del ecommerce 2020 fue mejor que el año anterior. Y los números lo confirman:

+1,2 M de compradores nuevos vs 2019

Sumando un total de 20.058.206 de compradores en 2020.

+124% de facturación vs 2019

El **43%** de la facturación fue a través de marketplaces de terceros.

+72% de productos vendidos vs 2019

Categorías de mayor crecimiento:
-Alimentos, bebidas, productos de limpieza
-Herramientas y Construcción.
-Muebles y deco
-Tecnología

+84% de órdenes de compra generadas vs 2019

56% despachó con envío a domicilio.

KANTAR | cace

38

Presupuesto mano de obra interna (informe Grupo Adecco 2021) y tercerizada (Agencia Utopía) por categorías:

Líder de Proyectos de Sistemas Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	125,289	150,156	177,378	183,279	219,656	259,478	268,109	321,323	379,577
CUYO	102,780	123,180	145,511	150,351	180,194	212,861	219,941	263,596	311,383
CENTRO	110,836	132,834	156,916	162,136	194,316	229,544	237,180	284,255	335,789
PATAGONIA	169,066	202,622	239,356	247,317	296,405	350,141	361,787	433,596	512,203
NOA / NEA	94,036	112,701	133,132	137,560	164,864	194,752	201,230	241,171	284,893

Analista de Base de Datos Semi Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	57,412	71,695	84,521	78,855	98,777	112,588	101,353	135,961	156,410
CUYO	45,396	56,440	66,538	63,282	79,270	90,354	82,676	110,907	127,588
CENTRO	45,276	56,540	66,655	67,732	84,843	96,707	89,163	119,608	137,598
PATAGONIA	76,409	95,418	112,489	103,662	129,851	148,008	136,159	182,651	210,123
NOA / NEA	39,423	49,231	58,038	59,490	74,519	84,939	70,737	94,891	109,163

Ingeniero de Ventas Semi Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	66,111	83,113	99,350	70,843	82,406	89,235	80,541	111,174	133,762
CUYO	47,626	59,874	71,571	58,661	68,237	73,891	63,600	87,790	105,627
CENTRO	49,724	62,512	74,725	60,548	70,431	76,268	66,347	91,582	110,189
PATAGONIA	83,306	104,730	125,190	95,722	111,347	120,574	97,504	134,590	161,936
NOA / NEA	46,120	57,981	69,308	55,734	64,831	70,204	60,475	83,476	100,437

Jefe de Organización y Métodos	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	-	-	-	107,138	118,860	137,827	129,316	183,419	204,220
CUYO	-	-	-	87,049	96,573	111,983	100,458	142,487	158,646
CENTRO	-	-	-	88,967	98,700	114,450	104,079	147,623	164,365
PATAGONIA	-	-	-	131,333	145,480	168,694	161,285	228,763	254,707
NOA / NEA	-	-	-	84,423	93,660	108,605	98,127	139,181	154,965

Técnico de Mantenimiento Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	47,027	58,455	69,589	-	61,213	76,270	72,194	91,654	130,408
CUYO	35,024	43,535	51,828	0	51,359	63,992	56,725	72,014	102,464
CENTRO	35,869	44,586	53,078	0	52,817	65,809	61,181	77,672	110,513
PATAGONIA	60,989	75,810	90,250	0	80,120	99,828	94,600	120,099	170,880
NOA / NEA	32,864	40,850	48,631	-	47,601	59,311	54,904	69,703	99,176

Web Designer	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	50,973	53,565	56,157	66,463	73,404	80,673	100,611	138,987	178,879
CUYO	40,167	42,209	44,252	53,430	59,010	64,853	82,518	113,993	146,711
CENTRO	40,437	42,493	44,549	56,648	62,564	68,759	88,738	122,586	157,770
PATAGONIA	67,855	71,305	74,755	87,453	96,586	106,149	135,524	187,216	240,950
NOA / NEA	35,249	37,041	38,834	50,155	55,393	60,878	70,569	97,486	125,466

Coordinador Base de Datos	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	102,426	110,857	112,663	127,211	147,788	173,860	148,622	176,880	197,903
CUYO	80,098	86,691	88,103	102,031	118,534	139,446	121,848	145,016	162,252
CENTRO	81,098	87,773	89,203	108,597	126,162	148,419	130,700	155,551	174,039
PATAGONIA	136,039	147,237	149,635	165,690	192,490	226,449	200,723	238,888	267,281
NOA / NEA	74,044	80,139	81,444	99,614	115,726	136,143	110,877	131,959	147,643

Comprador Semi Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	47,332	64,122	84,801	60,518	72,411	99,233	77,723	97,359	129,575
CUYO	34,177	46,301	61,232	48,370	57,876	79,314	58,894	73,773	98,184
CENTRO	36,165	48,994	64,794	49,809	59,597	81,673	61,712	77,303	102,882
PATAGONIA	60,630	82,137	108,626	72,894	87,220	119,526	94,525	118,405	157,585
NOA / NEA	32,099	43,485	57,509	45,460	54,394	74,542	54,819	68,668	91,390

PRESUPUESTO

Marketing Digital

- Community Manager
- Diagnóstico & Contenido
- Análisis inicial, idea y creatividad.
- Calendario previsto y Copy.
- Diseño gráfico + animado.
- Storytelling + Sorteos + Humor.
- Análisis & estadística.

Gestión publicitaria - Ads RRSS

- Maquetado de campañas de publicidad.
- Seguimiento por objetivos.
- Revisión de estrategia y tácticas.
- Informes y estadísticas de campañas
- inversión mínima recomendada: a definir con el cliente.

Producción Audiovisual

- Diseño y creación de contenido de la propuesta.
- Jornada de fotografía y producción audiovisual.
- 100 fotos profesionales, con temática a definir.
- 2 videos promocionales.
- Entrega y edición digital, listo para usar.
- Formato previamente acordado con el cliente.
- Animación de video, texto y placas.
- Equipos profesionales (cámaras, estabilizadores, drones, etc).

Inversión Mensual
\$ 150.000

IN VER \$IÓN

MES

\$ 200.000-

Monto válido por 30 días.

Los precios NO incluyen IVA

* Producción de cartelería, materiales, impresión, audiovisual, RRHH para activaciones, se cotizan por separado.

* Publicidad en general, a cargo del cliente.

Formas de pago

A mes vencido, del 1 al 10 de cada período.

Efectivo, transferencia.

Presupuestos elementos físicos:



Nuevo | 14 vendidos

**Asus Vivobook Intel Core i7
8 Ram 512 Ssd Gamer Nvi-
dia Mx250**

\$ 144.990

en 12x \$ 20.560⁷⁹

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis el viernes
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color: **Gris**

Stock disponible



Nuevo

Camara Web Webcam Logitech C922 Pro Streaming Full Hd 

★★★★★ 994 opiniones

\$ 14.999
en 12x \$ 2.126^{3*}

[Ver los medios de pago](#)

 **Llega gratis el viernes**
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color: Negro



Nuevo | 25 vendidos

Aro De Luz 26 Cm. Con Trípode Profesional Tik Tok Streaming 

~~\$ 4.999~~
\$ 4.390  **12% OFF** 

en 12x \$ 622^{3*}

[Ver los medios de pago](#)

 **Llega gratis el viernes**
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color De La Estructura: Plateado



Nuevo | 4 vendidos

Microfono Gamer Blue Snowball Ice Blanco Logitech Streaming 

★★★★★ 352 opiniones

\$ 6.710
en 12x \$ 951^{3*}

[Ver los medios de pago](#)

 **Llega gratis entre el martes y el viernes 18 de junio**
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Membrecía CACE:



Categorías de Membresía:

1. Emprendedores (1 a 5 empleados)
2. Empresas pequeñas (6 a 10 empleados)
3. Empresas medianas (11 a 30 empleados)
4. Empresas grandes (31 o más empleados)
5. Grupos de Empresas

Aclaraciones sobre las Categorías de Membresía:

Costo de las Membresías

El costo de cada categoría puede consultarse aquí.

Descuentos y Bonificaciones

CACE se reserva el derecho de realizar descuentos o bonificaciones en el pago de las categorías de membresía a Socios con domicilio en el interior del país.

CACE se reserva el derecho de realizar descuentos o bonificaciones en el pago de las categorías de membresías a Postulantes "Asociaciones" con las que CACE tenga convenios de beneficios mutuos.

Costos membresía Anual

ARS \$160.000 **ARS \$92.000**

Grupo empresario Empresas grandes

ARS \$62.000 **ARS \$25.000**

Empresas medianas Empresas pequeñas

ARS \$10.400

Emprendedores

SOBRE LA MEMBRESÍA:

- La Comisión Directiva analizará los pedidos de asociación. Luego, asignará una categoría de acuerdo a la cantidad de empleados.
- Para las empresas que venden online, es requisito excluyente que el sitio de la empresa esté activo y que figure el QR de Data Fiscal proporcionado por AFIP.

Las empresas del interior del país tendrán un descuento del 25% sobre las cuotas. Sólo válido para las categorías de Empresa grande, mediana y pequeña.

Flujo de efectivo y cálculos de la inversión:

Premisas
Se toma como referencia el estado financiero del ejercicio 2020 (del 1/01/2020 al 31/12/2020)
Los valores estan expresados en miles de pesos
Para 2024 y 2025 se espera un escenario optimista donde se manetiene el nivel de inflación del 2023 publicado en el REM BCRA
Los ingresos operativos son netos de incobrabilidad
Los ingresos y egresos fueron ajustados en base a la inflación de la Tabla 1 (cálculos de ajustes en Tabla 2)
Se estima un gasto de mantenimiento del 20% del presupuesto estimado para mantener el canal de venta
Los egresos de los planes de accion fueron calculados tomando como base el presupuesto elaborado
Los ingresos fueron calculados tomando como base las ventas y transacciones de Tienda Naranja en el año 2019 y un % estimado de costo por transacción
Los ingresos y costos tienen IVA incluido

Tarjeta Naranja S.A.					
INGRESOS					
Año	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos operativos	\$ 53,206,654.56	\$ 71,828,983.66	\$ 94,814,258.43	\$ 125,154,821.12	\$ 165,204,363.88
Plan de acción #1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción #2	\$ -	\$ -	\$ 1,058,863.50	\$ -	\$ -
Plan de acción #3	\$ -	\$ -	\$ 9,529,771.50	\$ 12,723,270.00	\$ 14,857,905.00
TOTAL INGRESOS	\$ 53,206,654.56	\$ 71,828,983.66	\$ 105,402,893.43	\$ 137,878,091.12	\$ 180,062,268.88
EGRESOS					
Año	2021	2022	2023	2024	2025
Egresos operativos	\$ 31,359,412.38	\$ 42,335,206.71	\$ 55,882,472.86	\$ 73,764,864.18	\$ 97,369,620.71
Plan de acción #1	\$ 611,249.76	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción #2	\$ 240,610.10	\$ 1,522,709.06	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción #3	\$ -	\$ 3,198,316.51	\$ 1,413,368.37	\$ 1,606,919.51	\$ 1,606,919.51
TOTAL EGRESOS	\$ 32,211,272.24	\$ 47,056,232.28	\$ 57,295,841.23	\$ 75,371,783.68	\$ 98,976,540.22
Año	2021	2022	2023	2024	2025
UTILIDAD BRUTA	\$ 20,995,382.32	\$ 24,772,751.37	\$ 48,107,052.20	\$ 62,506,307.44	\$ 81,085,728.66
Año	2021	2022	2023	2024	2025
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 7,348,383.81	\$ 8,670,462.98	\$ 16,837,468.27	\$ 21,877,207.60	\$ 28,380,005.03
Año	2021	2022	2023	2024	2025
UTILIDAD NETA (con planes de acción)	\$ 13,646,998.51	\$ 16,102,288.39	\$ 31,269,583.93	\$ 40,629,099.84	\$ 52,705,723.63

Inversión a realizar	-\$ 10,200,092.81		VAN del Proyecto	\$ 30,272,549.70
Flujo periodo #1	\$ 13,646,998.51			
Flujo periodo #2	\$ 16,102,288.39		TIR del Proyecto	167%
Flujo periodo #3	\$ 31,269,583.93			
Flujo periodo #4	\$ 40,629,099.84		ROI	Beneficios \$ 38,169,810.00
Flujo periodo #5	\$ 52,705,723.63			Costos \$ 10,200,092.81
				ROI % 274%

Estados Financieros 2020	Monto
Ingresos operativos	\$ 37,735,216.00
Engresos operativos	\$ 22,240,718.00
Resultado Neto 2020	\$ 3,315,982.00
Impuesto a las ganancias	35%
Tasa Leliq	38%

Tabla 1: IPC	Inflación	2021		2022		2023		2024		2025	
		41%	1.41	35%	1.35	32%	1.32	32%	1.32	32%	1.32
		Relevamiento expectativa de Mercado: BCRA						Proyección Supuesto			
	Inflación Mensual Lineal	3.42%	1.0342	2.92%	1.0292	2.67%	1.0267	2.67%	1.0267	2.67%	1.0267

Tabla 2: ajustes de gastos	Concepto	Monto	Ajuste	Diferencia	Meses	Total Diferencia	Monto Ajustado
	PA #2 2022	\$ 1,363,457.26	\$ 1,403,270.21	\$ 39,812.95	4	\$ 159,251.81	\$ 1,522,709.06
	PA# 3 2022	\$ 2,592,669.02	\$ 2,668,374.96	\$ 75,705.94	8	\$ 605,647.48	\$ 3,198,316.51
	PA #3 2023	\$ 1,276,986.24	\$ 1,311,081.77	\$ 34,095.53	4	\$ 136,382.13	\$ 1,413,368.37
	Mtto anual 2024	\$ 1,216,994.48	\$ 1,249,488.23	\$ 32,493.75	12	\$ 389,925.03	\$ 1,606,919.51
	Mtto anual 2025	\$ 1,216,994.48	\$ 1,249,488.23	\$ 32,493.75	12	\$ 389,925.03	\$ 1,606,919.51

Objetivo General					
Incrementar en un 76% la cantidad de transacciones logradas en Tienda Naranja en el 2019, para diciembre de 2025					
Año	Base 2019	2022	2023	2024	2025
Cantidad de transacciones	26110	0	32702.775	39295.55	45888.325
Aumento Promedio Obj Gnal	1.2525	-	-	-	-
Valor promedio de la transacción	\$ 323.78	-	-	-	-
Monto Anual de comision	-	-	\$ 10,588,635.00	\$ 12,723,270.00	\$ 14,857,905.00

[Publicaciones y Estadísticas](#) | [Estadísticas](#) | [Principales Variables](#) | [Tasa de LELIQ \(promedio en n.a.](#)

Historial LELIQ

Seleccioná las fechas

Desde  Hasta 

Fecha	Valor
03/05/2021	38,0000
04/05/2021	38,0000
05/05/2021	38,0000
06/05/2021	38,0000
07/05/2021	38,0000
10/05/2021	38,0000
11/05/2021	38,0000
12/05/2021	38,0000