

Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración.

**Planificación Estratégica. Estrategia Corporativa de Crecimiento Concentrado en
Emprendimientos y MiPyMEs del rubro comercial de Argentina.**

Tarjeta Naranja S.A.



Universidad Siglo 21

Loza, Carla Magali

DNI: 42.304.801

Legajo: ADM16592

Tutor: Rinero, Sofía

Córdoba, 2021

Resumen

En el siguiente reporte de caso se realizó una planificación estratégica para Tarjeta Naranja S.A, perteneciente al sector de empresas que brindan servicios financieros. Durante el año 2020, los comercios adheridos a Naranja sufrieron una baja del 17,53% y se dio una disminución del 10,54% de las transacciones anuales de Naranja, respecto al año 2019. Por lo cual, se planteará una estrategia corporativa de crecimiento concentrado en su principal línea de negocios y basado en la diferenciación de la propuesta de valor de Naranja. Principalmente, se buscará ofrecer a los actuales comercios amigos herramientas digitales, beneficios y capacitaciones para promover sus ventas online con medios de pago de Naranja X dando como resultado el aumento de la cantidad de transacciones anuales de Tarjeta Naranja y el nivel de satisfacción de los comercios amigos adheridos. Para finalizar, luego del desarrollo e implementación de los planes de acción se pone en evidencia la viabilidad económica de la estrategia planteada, lo que generará para Tarjeta Naranja a fines del año 2024, un retorno sobre la inversión del 480%, es decir, por cada peso invertido le retornará una ganancia de cuatro pesos con ochenta centavos.

Palabras claves:

Planificación estratégica, estrategia corporativa de crecimiento concentrado, comercio electrónico, pequeña y mediana empresa, tienda online, plataforma multivendedor.

Abstract

In the following case report, a strategic planning was carried out for Tarjeta Naranja S.A, belonging to the sector of companies that provide financial services. During 2020, the businesses adhering to Naranja suffered a decrease of 17.53% and there was a decrease of 10.54% in the annual transactions of Naranja, compared to 2019. Therefore, a corporate strategy of growth concentrated in its main business line and based on the differentiation of Naranja's value proposition. Mainly, it will seek to offer current friendly businesses digital tools, benefits and training to promote their online sales with Naranja X payment methods, resulting in an increase in the number of annual transactions and the level of member businesses satisfaction. Finally, after the development and implementation of the action plans, the economic viability of the proposed strategy is evidenced, which will generate for Tarjeta Naranja by the end of 2024, a return on investment of 480%, that is, by each peso invested will return a profit of four pesos and eighty cents.

Keywords

Strategic planning, concentrated growth corporate strategy, e-commerce, small and medium business, online store, multi-vendor plataforma.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	2
Macro entorno: P.E.S.T.E.L.	2
Variable Política	2
Variable Económica	3
Variable Social	4
Variable Tecnológica.....	4
Variable Ecológica/Ambiental	5
Variable Legal	6
Micro entorno: cinco fuerzas de Porter	7
Amenaza de nuevos competidores	7
Poder de negociación de los clientes	7
Poder de negociación de los proveedores.....	8
Amenaza de productos sustitutos	9
Rivalidad entre empresas.....	9
Análisis de mercado.....	10
Análisis interno: cadena de valor.....	11
Eslabones primarios controlables	11
Eslabones primarios no controlables	13
Eslabones de apoyo	14

Margen de servicio	16
Marco teórico.....	16
Conclusiones diagnósticas.....	18
Propuesta de aplicación	21
Introducción a la propuesta.....	21
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	23
Planes de acción.....	24
Diagrama de Gantt.....	26
Presupuesto.....	28
Evaluación financiera	28
Conclusiones y recomendaciones.....	29
Bibliografía.....	32
Anexo	34

Índice de Tablas.

Tabla 1. Plan de Acción N°1.	24
Tabla 2. Plan de Acción N°2	25
Tabla 3. Plan de Acción N°3	25
Tabla 4. Diagrama de Gantt.....	27
Tabla 5. Presupuesto.....	28

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará a Tarjeta Naranja S.A. perteneciente al sector de compañías que brindan servicios financieros. Mediante este reporte de caso, se implementará la planificación de una estrategia corporativa de crecimiento concentrado, basada en la diferenciación de la propuesta de valor de Naranja, a través de Naranja X, dirigida a pequeños comerciantes (emprendimientos y MiPyMEs) debido a que fueron uno de los sectores más afectados a partir del DNU 260/2020 del gobierno desde marzo de 2020. El principal objetivo es aumentar las transacciones anuales de Naranja, facilitando a comercios amigos el acceso a herramientas digitales, beneficios y capacitaciones para promover sus ventas en su tienda online propia y/o en la Tienda Naranja, mejorando su experiencia como clientes y fidelizando tanto comercios amigos actuales como también atraer nuevos.

Tarjeta Naranja S.A. fue creada en 1985 en la provincia de Córdoba como una tarjeta de crédito local, dando origen al poco tiempo a una red de comercios que la utilizan como medio de pago. En 1995, Banco Galicia se suma como accionista activando la expansión de la tarjeta en toda la Argentina permitiéndole ampliar la oferta de planes y beneficios para sus clientes. Luego entre 1998 y 2005 la empresa logra concretar una alianza con Visa, MasterCard y American Express acelerando su crecimiento y su reconocimiento a nivel internacional.

En 2017 cambiaron su identidad y pasaron a llamarse únicamente Naranja, apuntando a expandir sus productos y servicios principalmente mediante la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. Dos años más tarde, gracias al fortalecimiento de su negocio digital, llegaron a constituirse como un ecosistema de soluciones interconectado ofreciendo una amplia gama de productos y servicios como: tarjetas, entretenimiento, Naranja online/App naranja, viajes, préstamos, editorial, Pos, tienda naranja, seguros y asistencias. Además, en este mismo año lanzaron Naranja X, su Fintech, dando un gran paso a los negocios digitales.

La Fintech de Mercado Libre, Mercado Pago, es actualmente la mayor plataforma de cobros online en Argentina. Su aplicación, funciona como una billetera virtual donde los clientes pueden pagar con tarjeta de crédito, débito, transferencias bancarias e incluso en efectivo para lograr la inclusión financiera de pequeños comerciantes, emprendedores y MiPyMEs que por alguna razón no pueden acceder a una cuenta en el sistema bancario tradicional. Además, amplió su propuesta de valor con la apertura de la Plataforma Mercado Shop, permitiéndole al vendedor crear su propia tienda online personalizada y ofrecer los mismos productos ya publicados en el Marketplace de Mercado libre (Mercado Libre, 2021).

Otro antecedente que se puede mencionar es la Fintech Ualá que demuestra un crecimiento sostenido permitiendo que cada vez más personas puedan acceder a operaciones en formato digital. Su principal oferta de servicios comprende una billetera digital, una APP, una tarjeta prepaga y préstamos (Bastante, 2020). Recientemente lanzaron Ualá Bis que permite integrar la tienda online creada con la plataforma de *e-commerce*, Tiendanube, y recibir el importe de las ventas al acto con una menor comisión, aceptando pagos con tarjetas de débito, crédito y prepagas (Ualá bis, 2021).

Análisis de situación

Macro entorno: P.E.S.T.E.L.

Con esta herramienta se evalúa aquellos factores que no dependen directamente de la empresa, sino que del contexto en el que se ubica la compañía (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Variable Política

En diciembre de 2019, Alberto Fernández asumió como presidente de la Nación, pero pocos meses después se dio inicio al aislamiento social y preventivo a partir del DNU decretado en marzo de 2020 y uno de los sectores más afectados fueron los emprendimientos y MiPymes del país debido a la implementación de restricciones por parte del Gobierno, con una pérdida

aproximada de 20.000 unidades productivas (Ver: Anexo 1). Además, el 79% de los empresarios considera que estas restricciones afectaron negativamente el desarrollo de sus negocios porque llevan a una baja de las ventas y la actividad, disminución de la demanda, reducción de la producción con un consecuente desabastecimiento de mercadería, cortes en la cadena de pagos, problemas de logística y distribución, entre otros. (PwC Argentina, 2021)

El Consejo de Coordinación de la Inclusión Financiera presentó la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), apuntando a garantizar la educación y la inclusión financiera. Lo que se busca, es prestar atención a problemas de acceso y uso de bienes y servicios financieros en los sectores sociales más vulnerables. (Ministerio de Economía, 2020).

Además, la agenda de Medios de Pago impulsada por el BCRA es fundamental para lograr una mayor inclusión financiera, ya que la ampliación de la red de aceptación de pagos es necesaria para potenciar su uso por quienes se encuentran en un estado de bancarización precaria. El BCRA realiza acciones de Educación Financiera y de Protección al usuario, para alentar una provisión y un uso responsable de los servicios financieros (BCRA, 2021).

Variable Económica

En el primer trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) alcanzó el 46,3%, la tasa de empleo (TE) se ubicó en 41.6%; y la tasa de desocupación (TD) se estableció en 10.2% que representa un total de 1.3 millones de desocupados. Además, dentro de los ocupados un 28.2% son no asalariados, de los cuales el 86.5% trabajan por cuenta propia (INDEC, 2021).

A partir del informe de la Confederación Argentina de Mediana Empresa los emprendedores encuestados indicaron que el principal problema para emprender en el país es la falta de capital inicial y la incertidumbre por la coyuntura económica y política actual. En referencia a la pandemia el 67% afirma haberse visto afectado por el ASPO dictaminado por el gobierno y el 75% de los mismos informó que fue afectado totalmente (CAME, 2021)

En cuanto a la economía digital, en el año 2020, la facturación del *e-commerce* fue de \$905.143 millones representando un crecimiento interanual del 124%, lo que también impacta en un incremento del 84% en órdenes de compra y un 23% del ticket promedio. En cantidad de productos vendidos se registró un aumento del 72% en relación con el 2019 siendo los principales rubros: alimentos y bebidas, artículos para el hogar, herramientas y construcción y artículos de limpieza. El principal método de pago continúa siendo las tarjetas de crédito, principalmente a través de una plataforma de pago (CACE, 2020).

Variable Social

Desde el comienzo de la pandemia en marzo de 2020 se dieron muchos cambios en los hábitos de consumo y de compras de la población, principalmente en las ventas por tiendas online, que crecieron de manera exponencial durante 2020 incorporando 1.284.960 nuevos compradores al ecosistema del *e-commerce*, de los cuales 6 de cada 10 usuarios compran algún producto al menos una vez por mes y la mitad de los compradores post-pandemia ya son usuarios regulares (CACE, 2020), siendo los sitios web el principal medio por el cual se realizaron las compras.

Si se realiza breve análisis de los compradores online en Argentina, el 56.7% son mujeres mientras que el 43,3% restante son varones, al mismo tiempo la franja etaria entre 18 y 34 años representa el 58,8% de los compradores y eligen realizar sus compras con su smartphone. Además, 8 de cada 10 argentinos, considera que pagar en cuotas con tarjeta de crédito es un diferencial a la hora de concretar la compra por internet (CACE, 2020).

Variable Tecnológica

Las Fintech se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas del mercado. La industria de pagos digitales, a partir del crecimiento del comercio electrónico y las tarjetas prepagas contribuyen

a la incorporación de nuevos jugadores apalancados en la tecnología, ofreciendo menores comisiones y experiencias de usuarios más personalizadas (Bastante, 2020).

Continuando con el Estudio Fintech 2020, se llega a la conclusión que, los códigos QR se encuentran en una etapa más madura dentro de la región y hoy comienzan a ser una parte fundamental dentro de las operaciones de cobros digitales. Los pagos digitales permiten una mejor experiencia del usuario mediante la aplicación de nuevas tecnologías que tienen el potencial de transformar la prestación de servicios financieros, estimulando el desarrollo de nuevos modelos empresariales, aplicaciones, procesos y productos. La incorporación en los comercios les permite a éstos expandir su alcance regional, incrementando la facturación y, a su vez, el volumen del mercado de pagos digitales (Bastante, 2020).

En el primer trimestre de 2021 se registraron, en promedio, 7.681.221 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 2,8% respecto al primer trimestre de 2020. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 4,0% sumando un total de 7.248.280; y los accesos fijos de organizaciones totalizaron 432.941, con una caída de 14,1% (INDEC, 2021). Además, en el cuarto trimestre de 2020, a partir de los datos del INDEC, el 90% de los hogares tiene acceso a internet y el 85.5% de la población utiliza internet.

Variable Ecológica/Ambiental

Durante la pandemia se dio un aumento en la demanda de productos tecnológicos y al mismo tiempo de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), el Observatorio Mundial de Residuos Electrónicos 2020 estima que Argentina generó 465 toneladas de Residuos-e y un aproximado de 10,3 (kg/Hab) (Forti V., Baldé C.P., Kuehr R., Bel G, 2020)

A partir del desarrollo de plataformas tecnológicas que permiten acceder a servicios financieros a distancia, se ha logrado reducir el impacto ambiental del sector financiero. Al no

tener sucursales físicas disminuye el impacto ambiental del transporte, y por otro lado se reduce el consumo de materiales y la generación de residuos (Bastante, 2020).

Variable Legal

El 12 de julio de 2021 el Banco Central de la República Argentina, mediante la Comunicación "A" 7328 resuelve que: los proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago podrán permitir que esas cuentas tengan más de un titular y las entidades financieras que brindan el servicio de “billetera digital” deberán: a) verificar la identidad de las personas que requieren la apertura de una cuenta de pago b) asociar a las “billeteras digitales” solo instrumentos de pago o cuentas cuyo titular (o cotitular) coincida con el titular de la “billetera digital”. c) arbitrar mecanismos de identificación y autenticación del usuario fuertes para acceder a la “billetera” (BCRA, 2021).

El directorio del Banco Central aprobó el programa transferencias 3.0, una nueva normativa que comenzó a operar en forma progresiva el 7 de diciembre 2020 para impulsar los pagos digitales y promover una mayor inclusión financiera en el país de aquellos sectores que aún no utilizan los servicios financieros. Además, los comercios MiPyMEs que adhieran al sistema no tendrán comisiones durante los tres primeros meses, por los primeros 50.000 pesos mensuales que facturen, y luego tendrán un tope de comisión de 8 por mil (BCRA, 2021).

Concluyendo con el análisis PESTEL, a partir de las restricciones del gobierno para evitar contagios de COVID-19 los emprendimientos y MiPyMEs fueron uno de los sectores más afectados, perdiendo muchos puestos de trabajo y aumentando el porcentaje de trabajadores por cuenta propia. Además, los hábitos de consumo cambiaron iniciando una transformación digital dando como resultado un crecimiento interanual del 124% del comercio online. El BCRA es el encargado de supervisar los pagos electrónicos como también del lanzar de decretos y programas para impulsar pagos digitales y una mayor inclusión financiera.

Micro entorno: cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta permite analizar las fuerzas competitivas del entorno de la industria, a efecto de detectar las amenazas y oportunidades (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Amenaza de nuevos competidores

El riesgo de ingreso de competidores va a depender de las dimensiones de las barreras de entrada de la industria de servicios financieros. En cuanto a la lealtad hacia la marca es baja, ya que los clientes actualmente son más difíciles de fidelizar, y ante la aparición de una competencia con una propuesta de valor más atractiva pueden llegar a migrar hacia ella; en referencia a los costos de cambio para el cliente son bajos ya que los requisitos para abrir una cuenta en un banco digital cada vez son menos, por lo cual los clientes cambian o tiene varias cuentas simultaneas debido a que es muy rápido y fácil tramitar la baja del servicio en la que ofrece menos beneficios o los costos son más altos.

Otro factor a tener en cuenta es el alto requerimiento de capital inicial ya que, si una empresa quiere ingresar en la industria Fintech deberá realizar una inversión inicial en tecnología que es costosa. Por último, se debe tener en cuenta la regulación gubernamental debido a que las entidades que prestan servicios financieros son altamente reguladas por leyes, el Banco Central de la República Argentina y AFIP, que puede presentarse como una barrera de ingreso frente a la aparición de una nueva entidad financiera tradicional o digital.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de clientes puede ser considerado alto debido a que tienen la capacidad de negociar comisiones más bajas, beneficios, demandar mejor calidad del servicio y como consecuencia las empresas al buscar un diferencial llegar a incrementar sus costos. Sin embargo, la intensidad de esta fuerza puede llegar a disminuir, ya que actualmente el sistema financiero está presente en muchas actividades cotidianas de la gente que de alguna manera

hace que el cliente comience a depender de tener sí o sí una cuenta bancaria en un banco tradicional o digital para continuar su vida social.

Los clientes de la industria se encuentran desde grandes empresas hasta personas particulares, según el informe de mayo 2021 del BCRA las transferencias electrónicas por adulto incrementaron un 90% en 2020. Además, los pagos remotos con tarjetas de débito crecieron un 227% por lo que la industria se encuentra en crecimiento, pero al mismo tiempo presenta muchos clientes desatendidos. Esta situación, sumado a las bajas barreras de salida y costos de cambiar puede reducir las utilidades frente al alto poder del cliente.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector de servicios financieros un proveedor es considerado una organización o persona, que abastece a la entidad con un servicio, activos financieros o cualquier tipo de bienes o servicios necesarios para la operatoria de la misma. Los fondos depositados por los usuarios constituyen uno de los principales componentes de materia prima, por lo cual los clientes son un proveedor financiero con un alto poder de negociación, ya que sin ellos la empresa no puede funcionar y perderlos, podría reducir la rentabilidad del sector financiero.

Las entidades financieras para llevar a cabo sus actividades se abastecen de muchos proveedores, pero se pueden diferenciar dos: los proveedores de producción que abastecen servicios e insumos necesarios para la operatoria de la empresa, y los proveedores de soporte, ambos proporcionan al sector insumos y servicios. En la actualidad se observa un aumento de proveedores de servicio, disminuyendo así la intensidad del poder de negociación de los mismos, debido a que los costos de cambio no son significativos para el cliente mientras que, la calidad del servicio sea igual o superior a partir del cambio de un proveedor.

Además, tienen influencia en las utilidades de las entidades financieras, los recursos humanos que ponen sus habilidades y conocimientos a favor de la empresa, como también los

encargados de proveer el servidor y la tecnología necesaria para operar, razón por la cual deben ser seleccionados con eficiencia y generar compromisos a largo plazo, ya que una mala relación con los mismos puede incidir significativamente en los costos del sector.

Amenaza de productos sustitutos

En la industria Fintech, se puede considerar como sustituto el dinero físico en su forma tradicional, cheques en formato papel y las tarjetas de crédito que desde sus inicios cobran costos de mantenimiento mensual y renovación de plásticos, mientras que las billeteras virtuales cuentan la mayoría con una tarjeta prepaga, sin necesidad de abonar esos gastos.

Si bien existen bancos tradicionales, cooperativas de crédito, entre otras entidades tradicionales, actualmente se puede considerar esta barrera como baja ya que al ser este sector financiero una industria relativamente nueva no presenta productos sustitutos debido a que frente a estos ofrece un servicio más cómodo y eficiente en cuestiones de practicidad, costos y tiempo, permitiéndole diferenciarse de estos posibles servicios sustitutos.

Rivalidad entre empresas

La rivalidad entre empresas que brindan servicios financieros es alta ya que, al estar la industria en una etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida, la competencia por cubrir una cuota de mercado es mayor. En Argentina la estructura competitiva de la industria la componen un total de 302 Fintech (Camara Argentina Fintech, 2021).

La actual creciente demanda de la industria tiende a moderar la rivalidad ya que las entidades tienen un mayor ámbito de acción, pero continúan compitiendo por quien ofrezca menores comisiones y costos, beneficios, atención al cliente, practicidad y facilidades de uso.

Análisis de mercado

Según el informe de la Cámara Argentina de Fintech de 2021 el mercado está compuesto por 302 empresas y la actividad principal que reúne a 82 entidades es “pagos digitales”. La mayoría de las empresas fueron constituidas en los últimos 4 años y atraviesan un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas del mercado. Geográficamente las sedes se encuentran en, el 61.65% se encuentra en C.A.B.A, el 9.02% en la provincia de Buenos Aires, el 8.27% en Córdoba y un 5.26% en Mendoza, pero el alcance de su oferta de productos y servicios es variado, pueden alcanzar a todo el país, Latinoamérica o el mundo. Según datos del 2020, Argentina cuenta con 15 empresas con una facturación mayor a \$500.000.000 de las cuales 6 operan solo en el país.

La Confederación Argentina de Mediana empresa, mediante el informe IMAF, estableció que el 67% de los emprendedores consultados (302 de todo el país) se desempeñan en el sector de comercio y servicios. En cuanto a el interés de recibir mentorías personalizadas el 92% de los encuestados manifestó su interés y un 96% le gustaría y estarían dispuestos a recibir un asesoramiento gratuito (CAME, 2021).

Según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en 2020 se pueden identificar en Argentina 20.058.206 compradores online, proyección en base a la población nacional conectada, y 5 de cada 10 empresas durante 2020 realizo ventas desde un Marketplace.

A partir del estudio "El futuro del retail" de la empresa de investigación de mercado Euromonitor International desarrollado para Google (Ver: Anexo 2), se espera que hacia 2025 el comercio electrónico crecerá en un 56% y representará el 33% del crecimiento total de las ventas *retail* (venta directa de productos en pequeñas cantidades al cliente final). Según los analistas a cargo de la investigación, el crecimiento del *e-commerce* no significará la desaparición de las tiendas físicas, pero éstas cumplirán nuevos roles como puntos de

experiencias, centros de distribución, de venta y de *pick up*, representando el 67% del crecimiento de las ventas totales en Argentina hacia 2025, y un 57% en la región.

En cuanto a Naranja, a partir del informe de sustentabilidad 2019, contaban con un total de 272.830 comercios amigos, pero en la publicación del mismo informe de 2020, se encuentra adheridos 225.000, representando para Naranja una baja del 17.53% de comercios amigos respecto a 2019. Además, las transacciones en comercios adheridos y locales alcanzaron un total de 159.090.000 operaciones, dando como resultado un promedio de 707 transacciones anuales por comercio, pero representan una baja del 10,54% respecto a las de 2019.

Además, en 2020 se dio un aumento del 320% de nuevos compradores en la Tienda Naranja, alcanzando un total de 300 vendedores activos y 60.000 unidades vendidas.

Análisis interno: cadena de valor

El análisis interno se llevará a cabo a través de la cadena de valor adaptada hacia empresas que brindan un servicio (Alonso, 2008).

Eslabones primarios controlables

Marketing y ventas: actividades vinculadas a tareas de impulsión, pero ubicadas como punto de origen de la prestación. Para lograr que el servicio se concrete y darse a conocer, realiza acciones como publicidad en redes sociales, medios masivos de comunicación, eventos, promociones y descuentos que le permiten lograr una ventaja competitiva y que el servicio se pueda llevar a cabo, incrementando el valor percibido de la empresa por sus clientes, anticipándose continuamente a sus necesidades y escuchándolo a través de sus numerosos canales. Mediante la eficiencia de estas actividades de marketing y ventas, Naranja busca atraer a su público objetivo y ofrecerle una prestación de mayor valor que el de sus competidores ya que estos actualmente están fuertemente posicionados en el mercado.

Personal de contacto: involucra a todo el personal que interactúa con el cliente y es uno de los elementos que condiciona el nivel de calidad percibido del servicio. Estos, representan la imagen de la empresa e influyen en la decisión final del cliente de elegir a Naranja frente a la competencia y convertirse en un cliente frecuente.

La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres de expresarse y ser auténticas, conservando el diálogo profesional. El principal diferenciador de Naranja es su cultura y sus colaboradores deben transmitir esta característica que tiene como principio “Las personas en el centro, siempre”, esto se ve reflejado en la atención al cliente en todas sus sucursales que tienen como objetivo la mejora continua de la experiencia del cliente.

Soporte físico y habilidades: estos elementos también definen la calidad del servicio y favorecen a aumentar la satisfacción y experiencia del cliente. En cuanto a soporte físico, Tarjeta Naranja cuenta con su infraestructura edilicia, que le permiten estar presente en todas las provincias de Argentina, tarjetas de crédito y prepagas, su reciente aplicación Naranja X y los equipos y softwares necesarios para sus actividades tanto presenciales como online.

En referencia a las habilidades, tiene en cuenta las competencias del equipo respecto a la prestación convirtiéndose también en un eslabón principal para la generación de su ventaja competitiva. Sus colaboradores y todo el equipo que participa en la empresa manifiestan y potencian cuatro “Comportamientos Naranja”: lidero mi negocio, soy protagonista y motor de nuestro desarrollo, juego en equipo y por último soy fanático de mis clientes.

Prestación: es el servicio en sí mismo, la solución que ofrece, o lo que resuelve. Tarjeta Naranja siguiendo con el propósito de “facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” y con el objetivo de generar una buena experiencia para el cliente, con el paso de los años, fue ampliando su portafolio de productos y servicios los cuales son: tarjetas, seguros, tienda, Pos, editorial, préstamos, Naranja online, App Naranja, viajes y entretenimiento.

Naranja se encarga de reconocer las necesidades de sus clientes y su riesgo para ofrecer las soluciones adecuadas buscando los mejores niveles de eficiencia en la entrega de su propuesta de valor, reduciendo todo aquello que no genere valor permitiéndole proporcionar en sus clientes una experiencia diferenciada apalancándose en las nuevas tecnologías.

Eslabones primarios no controlables

Cientes: Naranja busca ofrecer a sus clientes soluciones rápidas y con la mejor atención, calidad y calidez en la respuesta, cercanía y atención personalizada cuando la necesiten. Los clientes deben ser atraídos a la empresa y lograr fidelizarlos para que la elijan y recomienden a otros usuarios, Tarjeta Naranja debe anticiparse a las necesidades de sus clientes ya que sus gustos, hábitos de consumo y preferencias cambian con el paso del tiempo por lo cual, debe estar atenta a sus usuarios y ofrecerles servicios innovadores, tecnológicos y actualizados para satisfacer sus necesidades actuales o las que puedan generarse a largo plazo.

La organización cuenta con dos tipos de clientes: por un lado, las personas y por otro lado los comercios amigos. En cuanto a los comerciantes la empresa a partir del *feedback* que recibe de ellos, descubrió que lo que necesitan es administrar sus finanzas comerciales y se pueden observar actividades como cobrar, vender, necesidad de ofrecer promociones y financiamiento. Además, relacionarse con el cliente y agregar valor, desde el servicio y el asesoramiento.

Los clientes de Naranja aprecian su cultura a lo largo de toda la prestación del servicio ya que, desde la organización procuran tener una relación especial con el usuario desde el primer momento, esto se observa en la atención a las personas por ejemplo cuando entran a las sucursales les dan un caramelo, lo tratan por su nombre y apellido o ponen música de acuerdo a la zona geográfica; el objetivo es crear vínculos sostenibles en el tiempo.

Otros clientes: en la ejecución de la prestación, se da una convivencia entre varios tipos de clientes en el mismo momento, lugar o plataforma por lo cual la empresa debe disponer de una

segmentación que permita una convivencia entre distintos tipos de clientes. En Naranja, se observa un grupo mayormente heterogéneo en el grupo de clientes de las personas, debido a que es sumamente extenso ya que puede ser titular de una tarjeta de crédito cualquier persona mayor de 18 años. Los clientes en su mayoría tienen entre 35 y 54 años y es usada por distintos segmentos demográficos (la utilizan a lo largo de todo el país y gracias a la alianza con visa también internacionalmente), socioeconómicos, etarios, de género y ocupacionales.

En cuanto a los comercios amigos abarcan desde grandes empresas como Movistar, Walmart, Dexter, Cablevisión; hasta micro, pequeñas y medianas empresas.

Eslabones de apoyo

Dirección general y de recursos humanos: la dirección general de la empresa asegura la implementación de la estrategia, estimulando la búsqueda compartida de objetivos alineados a la visión, misión y propósito. La dirección general de la empresa es la encargada de definir la visión de Naranja “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por Colaboradores, clientes y comunidad en general”, donde establece que quiere ser la empresa a largo plazo, y su meta, basada en su misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”.

En cuanto a los recursos humanos, sus colaboradores, conforman equipos de trabajo abiertos, transparentes y expansivos, que les permiten conformar ambientes laborales desafiantes y colaborativos. Estos cuentan con diferentes perfiles, profesionales, edades y múltiples pensamientos que agregan valor al trabajo interdisciplinario, ágil y de alto rendimiento. Naranja busca colaboradores con perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro.

Organización interna y tecnología: En Naranja están convencidos de la importancia del triple impacto de sus acciones por eso incorporaron objetivos que aseguran la sustentabilidad en la

gestión de operación. La sustentabilidad del negocio está avalada por el liderazgo del directorio, el cual establece las estrategias que consolidan la cultura Naranja. Los pilares de estas estrategias son la cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, por lo cual cada líder propone a sus colaboradores objetivos orientados a los resultados que están alineados a cada uno de estos pilares y así, cada área trabaja para el éxito de esas estrategias.

Naranja tiene una cultura ética conocida y compartida por todos sus colaboradores basada en la responsabilidad, lealtad y honestidad de que generan un gran sentido de pertenencia de todas las personas que forman parte de la organización.

En el marco de la evolución digital, se implementó un nuevo diseño organizacional, pasando de una estructura tradicional, a una flexible donde los equipos multidisciplinarios se organizaron en tribus, COE's (centros de excelencia) y squads para crear experiencias end-to-end que permiten facilitarles la vida a los clientes (Ver: Anexo 3).

Infraestructura y ambiente: Tarjeta Naranja está en cada una de las provincias argentinas, con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. Locales MUN, es el formato con el Naranja se hace presente en localidades de entre 20 y 50 mil habitantes, con los mismos servicios que las sucursales. Además, en el año 2019, inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador.

Abastecimiento: Naranja trabaja con proveedores que comparten sus convicciones y su ética, con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, estos deben cumplir con una serie de requisitos impositivos, datos de facturación y bancarios. La cadena de suministro está integrada principalmente por PyMEs nacionales. Además, se realizan evaluaciones teniendo en cuenta criterios sustentables referidos a recursos humanos, salud y seguridad, entre otros.

Margen de servicio

Es el resultado de las ventajas competitivas conseguidas a lo largo de todos los eslabones. Naranja además de un servicio financiero, ofrece a sus clientes una experiencia, siempre centrada en detectar sus necesidades y brindarle un servicio que satisface sus requerimientos de una manera única. La mayoría de las actividades descritas en la cadena de valor tienen al usuario como centro, lo que le permite diferenciarse de la competencia logrando que el cliente elija su servicio por primera vez y se convierta en un usuario frecuente.

Marco teórico

A continuación, se mencionan diferentes conceptos en relación a planificación estratégica, estrategia corporativa de crecimiento y estrategia empresarial de diferenciación para dar sustento al análisis y propuesta planteada en el presente trabajo.

Siguiendo lo que señalan Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2014) la planeación, es una función administrativa que involucra: la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades.

Para Hill, Jones y Schilling (2015), la estrategia es el conjunto de acciones relacionadas que ejecutan los administradores con la intención de mejorar el desempeño de su compañía. Además, plantean un proceso de planificación estratégica, conformado por cinco pasos:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno para detectar las fortalezas y debilidades de ésta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas, siendo congruentes con la misión y las metas de la organización.

5. Implementar las estrategias.

J. M. Sainz de Vicuña Ancin en su libro “El plan estratégico en la práctica” (2017), define la planificación estratégica como el proceso de definición de lo que la empresa quiere ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Otro concepto que aporta el autor es el de plan estratégico, herramienta donde la dirección recoge las decisiones estratégicas que ha adoptado, en referencia a lo que hará en los próximos tres años, para lograr ser una empresa competitiva y satisfacer expectativas de los grupos de interés.

La estrategia corporativa se refiere a opciones estratégicas como: 1) decidir en cuáles negocios e industrias debería competir la compañía; 2) escoger que actividades para crear valor debería desempeñar en esos negocios, y 3) decidir cómo debería ingresar, consolidar o abandonar negocios o industrias para maximizar su rentabilidad en el largo plazo. Cuando los administradores formulan la estrategia corporativa deben adoptar una perspectiva de largo plazo y ponderar las repercusiones que los cambios que ocurren en una industria y en sus productos, tecnología, clientes y competidores (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Según Robbins y Coulter (2014), la estrategia corporativa es la estrategia organizacional que determina en que líneas de negocio opera o desea operar la empresa y que quiere lograr al participar en ellas. Si bien existen varios tipos de estrategias corporativas, nos enfocaremos en la estrategia de crecimiento, que ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s).

Esta estrategia de crecimiento puede llevarse a cabo mediante concentración, integración vertical y horizontal o diversificación. En el caso de la estrategia de crecimiento por concentración, la organización decide enfocarse en su principal línea de negocios y aumentar la cantidad de productos que ofrece o atender más mercados con ella.

Michael Porter, identificó tres estrategias genéricas, de las cuales va a depender el éxito de la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva que le dé a la empresa una rentabilidad superior a la competencia. Los gerentes, pueden escoger una de tres estrategias: liderazgo de costos, diferenciación o enfoque. A continuación, se definirá la estrategia de diferenciación.

La estrategia de diferenciación es una estrategia empresarial en la que una compañía ofrece productos o servicios exclusivos que aprecian los clientes. La diferenciación obedece a una calidad excepcionalmente alta, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca notablemente positiva (Robbins & Coulter, 2014).

En base a los autores mencionados, se puede concluir en que, la planificación estratégica es un proceso que le permite a la empresa lograr su ventaja competitiva a partir de la elección e implementación de estrategias, generalmente a tres años, basadas en sus fortalezas y debilidades para hacer frente a oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno con la intención de mejorar su desempeño y orientar el rumbo de la empresa.

En el caso que la dirección de la empresa decida implementar una estrategia corporativa de crecimiento concentrado le significará enfocarse en su principal línea de negocios y aumentar la cantidad de productos que ofrece o atender más mercados. Mediante esta estrategia, busca crecer aumentando sus propias operaciones comerciales. Luego, a nivel funcional, se deberá seleccionar un tipo de estrategia competitiva que le permita crear y mantener en el tiempo su ventaja competitiva, esta podrá ser: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.

Conclusiones diagnósticas

Luego de la realización de los análisis previos tanto del macro y micro entorno como también el ambiente interno de la empresa, se puede concluir lo siguiente:

A partir de las medidas del gobierno que comenzaron en marzo de 2020, si bien actualmente la mayoría de los rubros ya retomaron su actividad, uno de los sectores más afectados fueron

los emprendimientos y MiPyMEs del rubro comercial del país, que observaron desde entonces una baja de las ventas y de la actividad, una disminución de la demanda, una pérdida de puestos de trabajo, como así también, muchos de ellos debieron cerrar sus puertas, si bien algunos pudieron afrontar la crisis y hasta se reinventaron.

En cuanto al comercio electrónico en Argentina, en el 2020 la facturación demostró un crecimiento interanual del 124%. Esto se dio principalmente porque a partir de la crisis sanitaria se produjeron grandes cambios en los hábitos de consumo y compra de la gente incorporándose 1.284.960 nuevos compradores al ecosistema *e-commerce*, siendo el sitio web el principal medio por el cual se realizaron las compras. Además, 8 de cada 10 argentinos, asegura que pagar en cuotas es un diferencial a la hora de concretar la compra.

Continuando con el análisis de la industria Fintech, esta se encuentra en una etapa de crecimiento por lo cual la rivalidad entre empresas que brindan servicios financieros es alta. En Argentina la estructura competitiva de la industria la componen un total de 302 Fintech y la actividad principal que reúne a 82 entidades es “pagos digitales”. Estos pagos digitales tienen el potencial de transformar la prestación de servicios financieros, estimulando el desarrollo de modelos empresariales, aplicaciones, procesos y productos. Además, la incorporación de estos nuevos medios de pago en los comercios trae beneficios para ellos: les permite expandir su alcance regional, incrementando su facturación y cartera de clientes.

El poder de negociación de clientes es considerado alto debido a que tienen la capacidad de negociar comisiones más bajas, beneficios, demandar mejor calidad y como consecuencia las empresas deben trabajar para ofrecer un servicio diferencial para su cliente.

A partir del lanzamiento de Naranja X, la Fintech, la organización comenzó una fuerte campaña en los medios y redes sociales, ya que es una empresa relativamente nueva en la industria y sus competidores están fuertemente posicionados en el mercado por lo cual debe

buscar atraer a su público objetivo para que este la conozca y utilice su servicio, ofreciéndole una prestación superior e innovadora para que la elija frente a sus competidores.

Continuando con el análisis interno, el principal diferenciador de Tarjeta Naranja es su cultura organizacional y se ve reflejado en la atención al cliente tanto en sucursales físicas como en sus canales online cuyo objetivo es la mejora continua de la experiencia del cliente. Naranja se encarga de reconocer las necesidades de sus clientes y su riesgo para ofrecer las soluciones adecuadas buscando los mejores niveles de eficiencia en la entrega de su propuesta de valor, reduciendo todo lo que no genere valor proporcionando en sus clientes una experiencia diferenciada apalancándose en las nuevas tecnologías.

A partir del informe del estado de resultados de 2019, la empresa Tarjeta Naranja contaba con un total de 177.849.000 transacciones anuales en comercios amigos, pero en la publicación del mismo informe de 2020, se dieron 159.090.000 transacciones, representando para Naranja una baja del 10,54%. Además, en 2020 se dio un aumento del 320% de nuevos compradores en la Tienda Naranja, alcanzando un total de 400 vendedores activos.

El comercio electrónico en el país se encuentra en aumento y se proyecta un crecimiento de hasta un 56% para el año 2025 por lo cual, frente a esta oportunidad de mercado, el principal objetivo de la propuesta es facilitar a comercios amigos el acceso a herramientas digitales, beneficios y capacitaciones para promover sus ventas ya sea en su tienda online propia y/o en la Tienda Naranja, mejorando su experiencia como cliente y como consecuencia de esto aumentar el total de transacciones anuales con Tarjeta Naranja en los comercios amigos.

Para finalizar, con la propuesta a desarrollar se implementará una estrategia corporativa de crecimiento concentrado en su principal línea de negocios y aumentando la cantidad de servicios que ofrece; basada en la diferenciación de la propuesta de valor de Naranja, a través de Naranja X, dirigida a pequeños comerciantes del país, mediante beneficios como: aumentar

sus ventas y presencia online, mejorar la logística de entrega de sus productos, la posibilidad de vender cualquier día y en todo momento, expandir su cartera de clientes a lo largo de todo el país, incrementar sus utilidades debido a la reducción de costos y además, diferenciarse de su competencia al permitirle conocer mejor a su cliente y brindarle un asesoramiento continuo.

Con la implementación de esta planificación estratégica se buscará posicionar a la empresa en la industria Fintech, permitiéndole mantener en el tiempo su ventaja competitiva y continuar con el desarrollo de estrategias de diferenciación exitosas como las actuales llevadas a cabo por Naranja que le permitieron con el paso del tiempo constituirse como un ecosistema de soluciones interconectado ofreciendo una amplia gama de productos y servicios para sus dos tipos de clientes: las personas y los comercios amigos.

Propuesta de aplicación

Introducción a la propuesta

Con la aplicación de esta propuesta se buscará promover el acceso a herramientas digitales, beneficios y capacitaciones a comercios amigos para aumentar sus ventas ya sea en su tienda online propia y/o en la Tienda Naranja, mejorando la experiencia del cliente y fidelizar tanto comercios amigos actuales como atraer nuevos. Se propone lograr aumentar la cantidad de ventas y comercios amigos adheridos a la Tienda Naranja, y al mismo tiempo, la cantidad de transacciones anuales con Naranja X en los comercios amigos, además, lograr ofrecer ante la competencia un servicio diferencial y de un valor superior. En el desarrollo de la propuesta, se implementará una estrategia corporativa de crecimiento concentrado en su principal línea de negocios y aumentando la cantidad de servicios que ofrece; basada en la diferenciación de la propuesta de valor de Naranja, dirigida a pequeños comerciantes (MiPyMEs) del país.

En cuanto a la visión de Naranja se expresa como: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes

y comunidad en general”. Además, su misión se define como “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”. Entre los valores que distinguen a la empresa y son compartidos por todos, se identifican: *Alegría del Trabajo, Puertas Abiertas, Mejora Continua y Pirámide Invertida* (Ver: Anexo 4) (Naranja, 2019) .

Realizando un análisis sobre su misión, visión y valores, estos no deberán modificarse. Se puede evidenciar que Naranja busca brindar a sus clientes servicios basados en la tecnología y que se consideren únicos, además sus acciones están enfocadas a la atención del cliente generando experiencias únicas, que permitan que ellos no solo la conozcan, sino que la elijan. Por lo cual la propuesta a desarrollar es acorde a los lineamientos de sus bases estratégicas.

Objetivo general

Alcanzar, para diciembre de 2024, un aumento total del 30% en las transacciones anuales realizadas en comercios adheridos, en relación a las transacciones correspondientes al año 2020, con una estrategia corporativa de crecimiento basada en la diferenciación de Naranja X.

Justificación: Naranja a diciembre de 2020 cuenta con 225.000 comercios adheridos, y con un total de 159.090.000 transacciones que en promedio representan 707 transacciones anuales por comercio adherido. Suponiendo que la cantidad de comercios se mantenga igual hasta diciembre de 2024 con la implementación de la propuesta se buscará lograr un aumento de las ventas online de los 225.000 comercios, que impactará en la cantidad de transacciones anuales de la empresa. Si bien las proyecciones del comercio electrónico en Argentina para el año 2025 son del 56%, debido a que muchos comercios realizarán sus primeras ventas online y que la competencia en la industria es alta, solo se apuntará a un aumento del 30% sobre el total de transacciones del 2020. Por lo tanto, se buscará alcanzar al cierre del ejercicio de 2024 un total de 206.817.000 transacciones de Naranja en 2024 y un promedio total de 919 transacciones por comercio amigo (Ver: Anexo 5).

Objetivos específicos

- Aumentar un 300% anual los vendedores activos en Tienda Naranja para diciembre de 2024, mediante mejoras en la tienda y en las entregas de los pedidos realizados en la página web.

Justificación: Tienda Naranja, cuenta con 400 vendedores activos, por lo cual se proyecta a fines de 2024 alcanzar un total de 25.600 vendedores. Se realizará una alianza estratégica con Tiendanube donde los comercios podrán sincronizar los productos publicados en Tienda Naranja y Tiendanube y, además, los comercios con local físico tendrán beneficios por ser puntos Pickit (Ver: Anexo 6) mejorando la logística de entrega de los productos de la Tienda.

- Capacitar, hasta diciembre de 2024, al 100% del personal encargado de realizar las capacitaciones y soporte de las operaciones *e-commerce* a los comercios amigos.

Justificación: con el nuevo diseño organizacional flexible, en 2020 se crearon equipos multidisciplinarios (Ver: Anexo 3) por lo cual mediante el desarrollo de la propuesta los integrantes de la tribu de Producto, Canales Asistidos y de Adquirencia serán capacitados hasta diciembre de 2024 y a partir de enero de 2023 comenzarán a brindar cursos y capacitaciones por la plataforma Teachlr™ para los comercios, dando soporte a las operaciones de *ecommerce* a todos los comercios que quieran y elijan realizar sus ventas por canales digitales.

- Alcanzar, para diciembre de 2024, 75 puntos de NPS (Net Promoter Score) sobre la experiencia al cliente de comercios amigos mediante mejoras en la aplicación, en Tienda Naranja y brindando beneficios por estar adheridos a Naranja como comercios amigos.

Justificación: la medición de la Voz del Cliente Relacional de Comercios Amigos de 2020 arrojó 41 puntos de NPS (15 puntos más que en 2019), con la aplicación de la propuesta se buscará alcanzar 75 puntos NPS correspondientes a la Zona de excelencia (Ver: Anexo 10)

Alcance: El horizonte temporal de la propuesta será desde el 01/01/2022 hasta el 31/12/2024 y el alcance geográfico abarca a todos los comercios amigos y locales adheridos del país.

Planes de acción

Objetivo Especifico N°1: Aumentar un 300% anual los vendedores activos en Tienda Naranja para diciembre de 2024, mediante mejoras en la tienda y en las entregas de pedidos realizados en la página.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin				
Acciones de mkt para aumentar el flujo de visitas en TiendaNaranja. (la cartelería en locales se renovará anualmente)	01 ene 2022	31 dic 2024	Tribu Producto y Tribu Marketing	Computadoras Smartphones	Publicidad en redes \$30.000 x mes + Cartelería en Comercios \$370 x comercio	Anexo 7
Convocatoria a comercios p/ unirse a Tienda Naranja	01 ene 2022	31 dic 2024	Tribu Producto y Tribu Marketing	Computadoras Smartphones	Publicidad en redes \$30.000 x mes	Anexo 7
Beneficios para comercios que operen en la Tienda Naranja	01 ene 2022	31 dic 2024	CoE Customer Experience	Computadoras Smartphones	-	-
Negociación de la Alianza Estratégica con Tiendanube	01 ene 2022	31 ene 2022	Director Comercial	Carta aceptación, Contratos, Acuerdos de confidencialidad	Sueldo x mes D. Comercial \$175.127	Anexo 7
Comunicar la Alianza Estratégica al personal	01 feb 2022	28 feb 2022	Director General	Computadoras Smartphones	-	-
Prueba piloto sobre la sincronización de la Tienda Naranja con Tiendanube	01 feb 2022	30 jun 2022	Tribu de Adquirencia	Computadoras Smartphones	-	-
Capacitación del personal sobre funcionalidades de Tiendanube	01 feb 2022	31 dic 2023	Externo, Personal de Tiendanube	Computadoras Smartphones Plataforma EspacioN	-	-
Publicación de la alianza en Redes Sociales, para informar a los comercios	01 jul 2022	31 dic 2024	Tribu Marketing	Computadoras Smartphones	Publicidad en redes \$30.000 x mes	Anexo 7
Adhesión de comercios p/ publicar en Tienda Naranja y su tienda de Tiendanube	01 jul 2022	31 dic 2024	Tribu Producto	Computadoras Smartphones Sitio web de Naranja	-	-
Capacitación de comercios amigos	01 jul 2022	31 dic 2024	Tribu de Adquirencia	Computadoras Smartphones	-	-
Adhesión de puntos Pickit para mejorar la entrega de los productos de la Tienda	01 jul 2022	31 dic 2024	Tribu de Adquirencia	Computadoras Smartphones	-	-
Evaluación y control anual de la alianza Tienda Naranja y Tiendanube	01 ene 2023	31 dic 2024	Director Comercial	Computadoras Smartphones	Sueldo x mes D. Comercial \$175.127	Anexo 7

Tabla 1. Plan de Acción N°1. Fuente: Elaboración Propia (2021).

Objetivo específico N°2: Capacitar, hasta diciembre de 2024, al 100% del personal encargado de realizar las capacitaciones y soporte de las operaciones *e-commerce* a los comercios amigos.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin				
Identificación y aviso a Tribus o CoE's que recibirán las capacitaciones	01 ene 2022	31 ene 2022	Dirección General	Oficina, Instalaciones, computadora	-	-
Capacitación en <i>e-commerce</i> del Personal	01 feb 2022	31 dic 2024	Personal Externo	Computadoras Smartphones	Capacitación \$29.500.000 x Año	Anexo 8
Negociación y adaptación de la Plataforma Teachlr con la app Naranja X	01 jul 2022	31 dic 2022	Personal Externo de Plataforma Teachlr™	Computadoras Smartphones Plataforma...	Sueldo x mes Programador \$129.778	Anexo 9
Capacitaciones de <i>e-commerce</i> y Marketing Digital para comercios	01 ene 2023	31 dic 2024	Tribu Producto, Canales Asistidos y de Adquirencia	Plataforma Teachlr™	Pago anual Plataforma \$2.005.962,5	Anexo 11

Tabla 2. Plan de Acción N°2 Fuente: Elaboración Propia (2021).

Objetivo específico N3: Alcanzar, para diciembre de 2024, 75 puntos de NPS sobre la experiencia al cliente de comercios amigos mediante beneficios por estar adheridos a Naranja.

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Físicos	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Fin				
Capacitar al personal en Canales Automatizados y Experiencia al cliente	01 ene 2022	31 dic 2024	Personal Externo	Computadoras Plataforma Espacio N	Capacitación Kenwin \$10.729.312	Anexo 12
Desarrollo del canal de Atención exclusivo para comercios amigos	01 jul 2022	31 dic 2022	Tribu Canales Asistidos	Computadoras AutoResponder WhatsApp(móvil)	-	
Activación y promoción del canal de Atención exclusivo para comercios	01 ene 2023	31 dic 2024	Tribu Canales Asistidos	Computadoras AutoResponder WhatsApp(móvil)	Publicidad en redes \$30000 x mes	Anexo 7
Planificación/ Negociación Programa de Puntos de ventas con Naranja X e inscripción capacitaciones	01 jul 2022	31 dic 2022	Director Comercial y Tribu Marketing	Computadoras Smartphones	Sueldo D. Comercial \$175.127	Anexo 7
Puesta en Marcha del Programa de Puntos Comercios Naranja	01 ene 2023	31 dic 2024	Tribu Marketing Tribu Producto	Computadoras Smartphones	Plataforma Pretti x año \$565.650	Anexo 14
Encuestas de Satisfacción periódicas a comercios	01 ene 2022	31 dic 2024	CoE Customer Experience	Computadoras Smartphones	Sueldo jefe de CoE CE \$58.971/mes	Anexo 15
Medición x mes del NPS, Informe y plan de Mejora	01 ene 2022	31 dic 2024	CoE Customer Experience	Computadoras Smartphones	Sueldo jefe de CoE CE \$58.971/mes	Anexo 15

Tabla 3. Plan de Acción N°3. Fuente: Elaboración Propia (2021).

Presupuesto

	Actividades	Anexo	Costo total
Plan N°1	Campaña publicitaria en redes sociales aumentar visitas a la Tienda	Anexo 7	\$1.080.000
	Cartelería en comercios amigos	Anexo 7	\$249.750.000
	Campaña publicitaria en redes sociales para convocar a comercios	Anexo 7	\$1.080.000
	Campaña publicitaria en redes sociales de la alianza con Tiendanube	Anexo 7	\$900.000
	Sueldo director Comercial	Anexo 7	\$525.381
Plan N°2	Capacitación en <i>e-commerce</i> del Personal	Anexo 8	\$88.500.000
	Sueldo Programador de apps para celulares	Anexo 9	\$778.668
	Pago Anual de la Plataforma Teachlr™	Anexo 11	\$4.011.925
Plan de N°3	Capacitación del personal Canales Automatizados y Experiencia al cliente	Anexo 12	\$32.187.936
	Promoción del canal de Atención exclusivo para comercios amigos	Anexo 7	\$720.000
	Sueldo director Comercial	Anexo 7	\$1.050.762
	Pago Anual de la Plataforma Prettí	Anexo 14	\$1.131.300
	Sueldo jefe del CoE Customer Experience	Anexo 15	\$2.122.956
	Precios expresados en pesos al 24/10/2021	Total	\$383.838.928

Tabla 5. Presupuesto. Fuente: Elaboración Propia (2021).

Evaluación financiera

Para la evaluación del proyecto se toma como base los Estados de Resultados a diciembre de 2020 de la empresa Tarjeta Naranja S.A. (ver: Anexo 16). Se utilizarán instrumentos que compararán si el flujo de fondos proyectados (ver: Anexo 17) permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además, de recuperar la inversión. A continuación, se utilizarán métodos como: valor actual neto, la tasa interna de retorno, y el retorno de la inversión.

En primer lugar, se realiza el análisis del VAN, el cual expresa el valor actual neto de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación y resta la inversión total expresada en el momento cero. Al incluir los ingresos y egresos de los planes de acción en el flujo de fondos proyectados, el VAN de todos los flujos da como resultado: \$12.931.106 cifra expresada en miles de pesos, al ser positivo y mayor a 0 (cero) significa que el proyecto es viable y muestra cuánto gana la empresa con el proyecto luego de recuperar la inversión, por sobre la tasa de retorno (38%) que se exigía al proyecto. El segundo criterio de evaluación a utilizar será la tasa interna de retorno (TIR), que mide la rentabilidad como

porcentaje, en este caso es de 852%, por lo cual da una rentabilidad superior a la exigida, es decir, que se puede exigir al proyecto una ganancia superior a la tasa utilizada. Frente a este resultado, el criterio de decisión es el mismo que el VAN, por lo cual al ser mayor a 0 (cero), el proyecto, es aceptable.

Para finalizar, se realiza el cálculo del ROI, una métrica utilizada para saber cuánto gana la empresa a través de su inversión. Al elaborar el flujo de fondos (ver: Anexo 17) con la implementación de los planes de acción se obtiene un total de beneficios por \$5.883.152 y costos por \$1.014.104 (cifras expresadas en miles de pesos) por lo cual al realizar el cálculo del retorno de la inversión (ROI), da un total de 480% que significa que por cada peso invertidos se genera una ganancia del cuatro pesos con ochenta centavos, lo que demuestra que la aplicación de la propuesta es rentable para la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

Con la planificación estratégica desarrollada e implementada a la empresa Tarjeta Naranja S.A., si bien la empresa ha sido líder en el sector de la industria de servicios financieros se buscará posicionar a la empresa en la nueva industria Fintech, donde actualmente la fuerza de la competencia es alta, permitiéndole mantener en el tiempo su ventaja competitiva y continuar con el desarrollo de estrategias de diferenciación exitosas que le permita generar un servicio de valor superior ante la competencia.

Aunque el desarrollo de los planes de acción tiene como objetivo general el aumento de las transacciones anuales mediante el incremento de ventas online de los comercios amigos, estas acciones también le permitirán fortalecer el vínculo de Naranja con su cliente, convirtiendo al comercio en un usuario frecuente que, al requerir un medio de pago electrónico, mediante la aplicación Naranja X o una plataforma para realizar sus ventas online elija a Naranja.

Los principales desafíos que se afrontaron con la implementación de la propuesta se puede considerar: la necesidad de mantener al personal continuamente actualizado ya que, día a día hay nuevas actualizaciones o debido a que los comercios requieren constantemente soluciones a problemas y necesidades que van apareciendo con el uso y adaptación de la tecnología en su negocio, por lo cual los colaboradores deben estar capacitados para responder a estos requerimientos; otro de los desafíos que se afrontan, es que muchos de los pequeños comercios no se sienten preparados para vender online, debido a que tienen miedos e incertidumbres o simplemente, al ser sus dueños personas mayores se resisten a incluir la tecnología en su negocio, por lo tanto, es crucial acompañar a los comercios amigos con las capacitaciones que brindan los colaboradores y así, poder sumarlos como vendedores online.

En caso de que se presente una amenaza en el mercado como consecuencia del incremento de la competencia y no le permita alcanzar la cantidad objetivo de transacciones por año, se deberá fortalecer las campañas publicitarias, como por ejemplo, utilizar relatos de casos de éxito de los comercios que están accediendo a los beneficios que sirvan para atraer a otros comercios amigos para que realicen sus ventas en Tienda Naranja o creen su propia tienda, incrementar los beneficios para los comercios o fortalecer el programa de puntos desarrollado para ellos.

Recomendaciones profesionales

Se deberá tener en cuenta que, a partir de que los comercios aumenten sus transacciones ya sea en su propia tienda online o en Tienda Naranja, en el momento en el que el consumidor deba seleccionar los medios de pago, observará que por abonar con Naranja tendrá mayores beneficios, ya sean menores comisiones o mayores posibilidades de financiamiento, por lo cual, al aumentar el número de transacciones en comercios aumentarán las cuentas habilitadas, ya que más personas solicitarán su tarjeta naranja para poder acceder a esos beneficios.

Debido a que la aplicación Naranja X se lanzó como una plataforma bajo el slogan “alentamos tus finanzas personales”, algunas de las bases de esta propuesta desarrollada,

podrían ser utilizadas para la captación y fidelización de consumidores finales dándole la posibilidad a los usuarios de las tarjetas de crédito de acceder a capacitaciones sobre cómo utilizar la aplicación, conocer sus funciones, beneficios y comodidades, o implementar un programa de puntos similar al de los comercios amigos pero orientado al consumidor.

Además, luego de la implementación de la propuesta y el logro de los objetivos establecidos, se planteará una alianza estratégica con Elemétrica, una plataforma digital que constituye una herramienta de gestión de ventas que se integra al sistema de ventas actual de los comercios y les permitirá visualizar el comportamiento de sus productos y recurrencia de clientes. Elemétrica, cuenta con una plataforma web y una aplicación para mobile para Android y IOS que permite monitorear y potenciar el negocio de manera sencilla, a distancia y en cualquier momento a tiempo real. Mediante esta alianza Tarjeta Naranja podrá darles la posibilidad a los comercios amigos de acceder a esta plataforma, sumando a su actual servicio un diferencial mayor, que hará que los comercios la continúen eligiendo para hacer crecer su negocio.

Bibliografía

- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: reinterpretando la Cadena de Valor*. Buenos Aires: Palermo Bussines Review.
- Bastante, M. (2020). *Estudio Fintech 2020-Ecosistema Argentino*.
<https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>.
- BCRA. (2021). *Banco Central de la Republica Argentina*. Obtenido de
http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica_Financiera.asp#c
- CACE. (2020). *Camara Argentina de Comercio Electronico*. Obtenido de
<https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Camara Argentina Fintech. (2021). *EVOLUCIÓN DEL EMPLEO FINTECH 2021*.
- CAME. (2021). *Confederacion Argentina de la Mediana Empresa*. Obtenido de
<https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2021/04/60818daa79d19.pdf>
- Forti V., Baldé C.P., Kuehr R., Bel G. (2020). *Cantidades, flujos y potencial de la economía circular*. Universidad de las Naciones Unidas(UNU).
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning.
- INDEC. (2021). *INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf
- INDEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_21842C1D1A16.pdf

Mercado Libre. (2021). *Mercado Libre*. Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/terminos-y-condiciones-de-uso-de-MercadoShops_1086

Ministerio de Economía. (2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de *Argentina.gob.ar*: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-presento-la-nueva-estrategia-nacional-de-inclusion-financiera-enif-2020-2023>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de *Argentina.gob.ar*:

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/programa-contacto-pyme>

Naranja. (2019). *Naranja Reporte de sustentabilidad 2019*. Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf

Naranja. (2020). Obtenido de https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN_EEFF___IA___ICF_31.12.2020.pdf

Pickit. (2021). *Pickit*. Obtenido de Pickit: <https://pickit.com.ar/pickit-para-ecommerce.html>

PwC Argentina. (2021). *Expectativas Pymes 2021*. Buenos Aires.

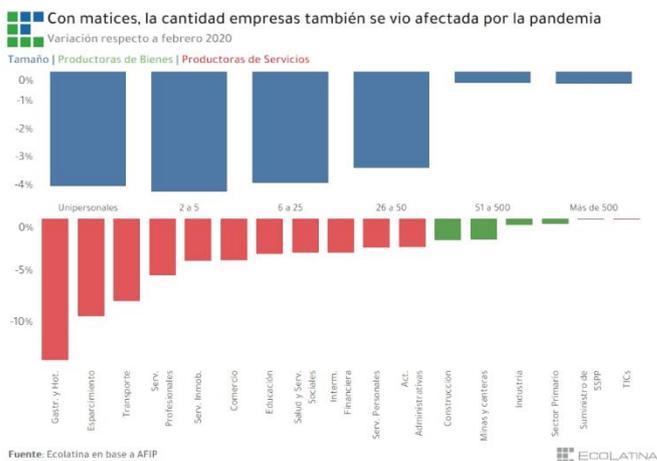
Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Perason Education.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El Plan Estrategico en la práctica*. Madrid: Esic

Ualá bis. (2021). *Ualá bis*. Obtenido de https://ualabis.com.ar/tiendanube?utm_source=email_marketing&utm_admin=17774&utm_medium=email&utm_campaign=Tiendanube_y_Ual_una_alianza_que_ofrece_mayores_beneficios_para_los_emprendedores_argentinos

Anexo

Anexo 1: Cantidad de empresas afectadas por la pandemia



Anexo 2: Futuro del retail en 2025

Google trabajó junto a Euromonitor en un estudio multi metodológico, con el fin de entender cómo será el futuro del retail en 2025 en Argentina.

- El comercio electrónico crecerá 56% en los próximos 5 años.

33% Entre 2021-2025 el comercio electrónico representará el 33% del crecimiento total de las ventas en retail del país.
- Las experiencias online y omnicanal serán fundamentales para crecer el negocio en los próximos 5 años.

77% El mejor canal es el que funciona para el consumidor: 77% de los consumidores disfrutaron comprar tanto online como en tiendas físicas, pero quieren contar con el mismo nivel de servicio y variedad en ambas experiencias.

Además, las tiendas físicas cobrarán un nuevo rol como centros de distribución y puntos de experiencias y de venta, representando el 67% del crecimiento de las ventas totales hacia 2025.

Además de la omnicanalidad, ¿qué valoran los consumidores hoy?

- 47%** Personalización: Para el 47% de los encuestados está principalmente relacionado con la oferta de descuentos y eventos especiales.
- 53%** Privacidad: 53% afirmó haber dejado de comprar en un negocio por cuestiones de privacidad.

Los negocios pueden prepararse para lo que viene balanceando resultados a corto plazo y construyendo resiliencia para el crecimiento del largo plazo, siguiendo 5 claves

- Respetar la privacidad
- Utilizar insights del consumidor
- Ser ágiles
- Basar decisiones en datos
- Tener equipos expertos en tecnologías digitales.

Anexo 3: Nuevo diseño organizacional 2020

En el marco de la evolución digital, la compañía trabajó con metodologías ágiles. Se implementó un nuevo diseño organizacional que permitió llevar adelante los desafíos del negocio, pasando de una estructura tradicional, a un diseño flexible donde los equipos multidisciplinarios se organizaron en tribus, COE's (centros de excelencia) y squads para crear experiencias end-to-end que permiten facilitarles la vida a los clientes.

Tribu Servicing: Se ocupa de asegurar los medios de pago del resumen de cuenta y la recaudación, las estrategias de mora y cobranza, la prevención del fraude, la resolución de problemas de manera ágil y de la oferta de productos de financiación

Tribu Visión, Cliente y Tarjeta

Tribu Marketing: Se ocupa de posicionar la marca y maximizar el tráfico y las ventas en los canales digitales, aumentar el conocimiento de nuestra propuesta de valor, planes, promociones y productos; como así también, aumentar la autogestión de los clientes.

Tribu Producto: Se ocupa de impulsar Tienda Naranja, Préstamos, Seguros y Asistencias, Viajes Naranja, Productos Editoriales y Débitos Automáticos.

Tribu Canales Asistidos: Se ocupa de planificar las ventas, continuar con la evolución de las Casas, disponibilizar la herramienta de atención, evolucionar las prácticas del Centro de Contacto, las herramientas de autogestión y favorecer la migración.

Tribu de Adquirencia: Su misión es brindar soluciones simples para las personas que tengan una actividad comercial, optimizar sus cobros y contribuir a la generación de ingresos.

CoE Seguridad de la Información: Su misión es proteger la información de los clientes y la organización, brindando disponibilidad, confidencialidad e integridad de los datos.

CoE Customer Experience: Su misión es promover una experiencia específica, consistente y atractiva, que exceda las expectativas del cliente y las del mercado, para potenciar los resultados del negocio.

CoE Agilidad: Su misión es co-crear con el negocio soluciones organizacionales para la entrega de valor, promoviendo la transformación ágil en Naranja, desafiando el status quo y llegando a ser referentes a nivel regional.

CoE Big Data & Advanced Analytics: Su misión es promover la cultura de toma de decisiones basadas en datos a través de la aplicación de analítica e inteligencia artificial.

CoE Arquitectura: Su misión es diseñar y asegurar la implementación de soluciones tecnológicas, al servicio del negocio, garantizando una mirada de largo plazo que acompañe e impulse la evolución de Naranja.

CoE Riesgo de Crédito: Su misión es asegurar una cartera saludable, a través de una gestión integral del riesgo de crédito. Sus equipos están enfocados en evolucionar los modelos predictivos de riesgo de crédito e impulsar el crecimiento de la cartera a través de las políticas de crédito.

Fuente: (Naranja, 2020)

Anexo 4: Valores de Tarjeta Naranja



Fuente: (Naranja, 2019)

Anexo 5: Operaciones en comercios adheridos y locales

Transacciones Naranja	31.12.24	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Cant. en miles (hasta diciembre)	206.817	159.090	177.849	166.330	150.033
Cant. de comercios adheridos	225.000	225.000	272.830	270.046	245.606
Promedio de transacciones anuales por comercio adherido	919,18	707,06	651,86	615,93	610,88
Variación del total de Transacciones anuales, respecto al año anterior		-10,54	6,92	10,86	-

Fuente: Naranja (2017), Naranja (2018), Naranja (2019), Naranja (2020)

Anexo 6: Pickit para e-commerce

The screenshot shows the Pickit website interface. At the top, there is a navigation bar with the Pickit logo, a search bar with the text "Seguí tu paquete", and links for "Servicios", "Quiero ser un punto pickit", "pickit en mi e-commerce", and "Developers". The main content area features a heading "¡Comodidad y eficiencia en 4 simples pasos!" followed by four circular icons representing the steps:

- Integrar el servicio de envíos pickit a tu tienda.** (Icon: Laptop with a location pin and a checkmark)
- Te ocupás sólo de preparar tus paquetes.** (Icon: Three stacked boxes)
- Nosotros los retiramos y enviamos al destino elegido por tus compradores.** (Icon: A truck carrying boxes)
- ¡Listo! Tus clientes recibirán sus paquetes donde quieran, cuándo quieran.** (Icon: A person holding a box with a checkmark)

Fuente: (Pickit, 2021)

Anexo 7: Objetivo Especifico N°1

The screenshot shows the Facebook ad campaign configuration interface. It includes the following elements:

- Duración** (Duration): A section with a help icon.
- Publicar este anuncio continuamente** (Publish this ad continuously): A radio button that is selected.
- Elegir cuándo finalizará este anuncio** (Choose when this ad will end): A radio button that is not selected.
- Presupuesto diario** (Daily budget): A section with a help icon.
- El importe real gastado por día puede variar.** (The actual amount spent per day may vary): A note.
- País, divisa** (Country, currency): A dropdown menu showing "US, ARS" and a "Cambiar" (Change) button.
- Alcance estimado: 6 mil - 17,4 mil personas por día** (Estimated reach: 6,000 - 17,400 people per day): A text label.
- \$ 1.000,00**: A large blue number representing the budget, with a pencil icon for editing.

Fuente: Facebook (2021)



Carrito actualizado.

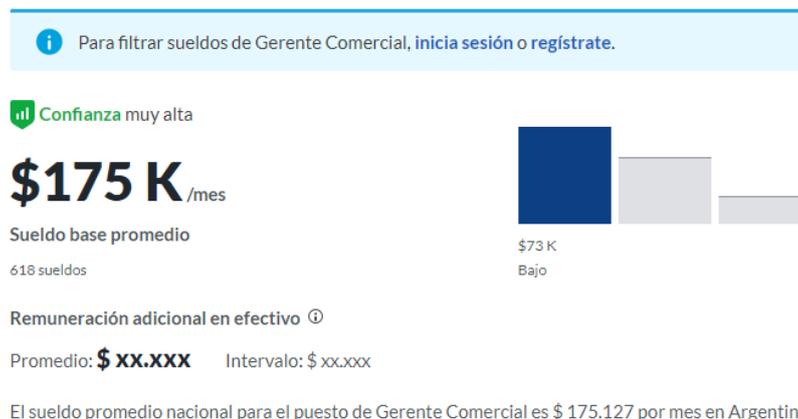
Producto	Precio	Cantidad	Subtotal
 Cartel rígido de PVC espumado - - A4 (21 x 29,7 cm) Terminación: Brillante Incluir Archivo p/impresión: Enviaré el/los archivo/s luego	\$ 370	22500	\$ 83,250,000

Total del carrito

Subtotal	\$ 83,250,000
Total	\$ 83,250,000 (incluye \$14,448,347 Impuestos) Ve a Configuración para activar V

Fuente: RotulArte Producción Gráfica(2021)

¿Cuánto gana un Gerente Comercial?



Fuente: Glassdoor (2021)

Anexo 8: Objetivo específico 2, capacitación del personal de Naranja

Curso	Matricula	Programa	Total
Programa Intensivo en digital commerce	\$13.000	\$105.000	\$118.000

Fuente: Commerce Institute: Empowering the Global Digital Ecosistema

Se capacitará a un total de 500 colaboradores integrantes de las Tribu de Producto, Canales Asistidos y de Adquirencia, por lo cual el total de la capacitación será: \$59.000.000

Anexo 9: Sueldo promedio mensual de un Programador 2021

Sueldos de Desarrollador de software / Programador en Argentina 2021

El sueldo promedio de Desarrollador de software / Programador en Argentina es de \$ 129.778 mensual.
 El sueldo puede variar de \$ 15.000 a \$ 1.200.000.
 El 4% de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el 96% indicó pertenecer al género **masculino**.
 Esta estadística de sueldos está compuesta por **24 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

Ver Sueldos de:

[Desarrollador de software / Programador](#)
[Desarrollador Full Stack](#)
[Analista Funcional](#)
[Soporte Técnico](#)
[Project Manager](#)

Fuente: Encuestas IT (2021)

Anexo 10: NPS (Net Promoter Score). Clasificación de Zonas

De acuerdo con las notas del Net Promoter Score es posible clasificar las empresas en 4 Zonas de Clasificación, que en términos generales ejemplifican lo bien que la empresa está en relación a la satisfacción de clientes. Las zonas son:

- Zona de Excelencia – NPS entre 75 y 100
- Zona de Calidad – NPS entre 50 y 74
- Zona de Perfeccionamiento – NPS entre 0 y 49
- Zona Crítica – NPS entre -100 y -1

Fuente: Harvard Business Review (2003)

Anexo 11: Planes Teachlr™ para organizaciones

PROFESIONAL	EMPRESARIAL	CORPORATIVO	PREMIUM
100 usuarios registrados	250 usuarios activos	500 usuarios activos	1000 usuarios activos
Más de 30 funcionalidades	Más de 40 funcionalidades	Más de 45 funcionalidades	Más de 50 funcionalidades
250 GB de almacenamiento	Almacenamiento ilimitado	Almacenamiento ilimitado	Almacenamiento ilimitado
Soporte vía email	Soporte vía email y Skype 24/7	Ejecutivo de cuentas	Ejecutivo de cuentas
		Soporte telefónico, email 24/7	Soporte telefónico, email 24/7
USD 1.490 anuales	USD 2.990 anuales	USD 5.490 anuales	USD 9.990 anuales

*La planes se basan en la capacidad de usuarios activos que efectivamente usan la plataforma mensualmente

Fuente: Teachlr™ (2021)

Se contratará el plan Premium, pero además se deberán anualmente abonar USD 3000 por 20.000 min de video, USD 250 para el dominio exclusivo para comercios amigos y USD 6000 para el desarrollo de 4 cursos personalizados. Total: USD 19150. Para el cálculo se tomará la cotización oficial del Banco Nación al 24/10/2021 tipo de cambio vendedor \$104.75

Anexo 12: Capacitaciones Kenwin

Se capacitará a 40 integrantes de cada una de las siguientes tribus: Tribu Marketing, Tribu Productos, Tribu de Canales Asistidos y Tribu de Adquirencia. La capacitación será repetida anualmente.

Capacitación en Gestión de canales Automatizados: x 160 integrantes \$5.216.000 – descuento por cantidad de participantes (15%) + Iva: Total \$5.364.656

Capacitación en CX Experiencia al cliente: x 160 integrantes \$5.216.000 – descuento por cantidad de participantes (15%) + Iva: Total \$5.364.656

Fuente: Kenwin (2021) <https://www.kenwin.net/capacitaciones/5be20e79563b2d6a57ff3c6f/checkout>

Anexo 13: AutoResponder para WhatsApp



Fuente: Play Store (2021)

Anexo 14: Plataforma Pretti

En lugar de la mensualidad, también manejamos un pago anual:

Anualidad USD	Canjes	Costo por unidad
162	240	0.675
324	600	0.54
540	1800	0.3
1080	7200	0.15
2160	36000	0.06
5400	216000	0.025

Los canjes que vienen en las mensualidades o en el pago anual no son acumulables para el siguiente período.

Se realizará el pago de la anualidad de 5400 dólares con la posibilidad de 216000 canjes que serán beneficios para comercios amigos que podrán cambiar por descuentos para sus clientes, acceder a comisiones más bajas por periodos de tiempo determinado, cartelería para su comercio y Merchandising de Naranja X. Para el cálculo se tomará la cotización oficial del Banco Nación al 24/10/2021 tipo de cambio vendedor \$104.75. Total, del pago a la plataforma por año: \$565.650

Los clientes pueden: ver el saldo de sus puntos, el movimiento de puntos recibidos y canjeados, el catálogo de premios del comercio. Solicitar el canje de un premio, ver "Novedades" (ofertas, descuentos, u otra información), con un link a una página. Recibir notificaciones push. Y llenar un formulario de satisfacción de clientes (NPS)

Fuente: Pretti, plataforma de fidelización de clientes (2021)

Anexo 15: Sueldo Customer Experience



Fuente: Glassdoor (2021)

Anexo 16: Estado de Resultados para el ejercicio finalizado en diciembre de 2020

Tarjeta Naranja S.A.

Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95

Estado de Resultados

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2020 y 2019

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

	Notas	31.12.2020	31.12.2019
En miles de pesos			
Ingresos por servicios	6	20.708.647	22.965.780
Egresos directos por servicios	7	(3.407.363)	(2.693.258)
Ingresos netos por servicios		17.301.284	20.272.522
Ingresos por financiación	8	22.480.639	27.913.861
Egresos por financiación	9	(5.080.783)	(13.168.088)
Ingresos netos por financiación		17.399.876	14.745.773
Resultado neto por inversiones transitorias	10	2.434.056	3.615.002
Total de ingresos operativos		37.135.216	38.633.297
Cargos por incobrabilidad	11	(4.442.969)	(6.655.399)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		32.692.247	31.977.898
Gastos de personal	12	(7.686.171)	(7.482.947)
Impuestos y tasas	13	(5.260.013)	(5.556.059)
Gastos de publicidad	14	(607.847)	(868.527)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(1.809.235)	(1.542.666)
Otros egresos operativos	16	(6.877.452)	(7.350.375)
Total egresos operativos		(22.240.718)	(22.800.574)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		10.451.529	9.177.324
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(26.393)	(12.568)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(5.151.386)	(6.681.946)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		5.273.750	2.482.810
Impuesto a las ganancias	18	(1.957.768)	(625.334)
Resultado neto del ejercicio		3.315.982	1.857.476

Anexo 17: Ingresos y egresos directos por servicios.

NOTA 6 – INGRESOS POR SERVICIOS

	31.12.2020	31.12.2019
En miles de pesos		
Comisión por mantenimiento de cuenta	9.563.394	10.628.581
Aranceles	5.745.208	5.808.200
Ingresos cartera de terceros administrada	77.229	94.200
Comisión por renovación	1.564.593	1.566.881
Otros ingresos por servicios	3.758.223	4.867.918
Total	20.708.647	22.965.780

NOTA 7 – EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS

	31.12.2020	31.12.2019
En miles de pesos		
Impresión y gastos de distribución	(474.950)	(608.805)
Gastos por servicios de call centers	(957.364)	(535.627)
Aperturas	(166.663)	(154.715)
Promociones especiales	(216.822)	(165.612)
Otros egresos por servicios	(1.348.361)	(889.833)
Gastos por canal de venta telefónica	(243.203)	(338.666)
Total	(3.407.363)	(2.693.258)

Anexo 18: Flujo de fondo 2022-2023-2024

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Tarjeta Naranja S.A."			
	2022	2023	2024
INGRESOS			
Ingresos operativos netos de cargos por incobrabilidad	\$ 48.678.756	\$ 67.663.471	\$ 94.052.224
Ingresos Netos por servicios- Plan de acción 1-2-3	\$ 601.783	\$ 1.771.892	\$ 3.509.476
TOTAL DE INGRESOS	\$ 49.280.539	\$ 69.435.363	\$ 97.561.700
EGRESOS			
Gastos de personal	\$ 12.589.179	\$ 17.498.959	\$ 24.323.554
Impuestos y tasas	\$ 8.615.375	\$ 11.975.372	\$ 16.645.767
Gastos de Publicidad	\$ 995.593	\$ 1.383.874	\$ 1.923.584
Depreciación de activos fijos y amortización de activos	\$ 2.963.346	\$ 4.119.051	\$ 5.725.481
Otros egresos operativos	\$ 11.264.577	\$ 15.657.762	\$ 21.764.289
Plan de acción 1	\$ 125.560	\$ 174.901	\$ 243.113
Plan de acción 2	\$ 89.010	\$ 126.265	\$ 175.508
Plan de acción 3	\$ 18.594	\$ 25.587	\$ 35.566
TOTAL DE EGRESOS	\$ 36.661.235	\$ 50.961.771	\$ 70.836.861
UTILIDAD BRUTA	\$ 12.619.304	\$ 18.473.592	\$ 26.724.839
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4.416.756	\$ 6.465.757	\$ 9.353.694
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION	\$ 8.202.548	\$ 12.007.835	\$ 17.371.145
Inversión a realizar	-1.014.104		
Flujo del período 1	8.202.548		
Flujo del período 2	12.007.835		
Flujo del período 3	17.371.145		
VAN	12.931.106		
TIR	852%		
ROI			
Beneficios	5.883.152		
Costos	1.014.104		
ROI	480%		

Premisas generales:				
1. La cantidad de transacciones anuales aumentan a una razón constante del 10% por año en base al año 2020(ver tabla 1)				
2. Al aumentar los ingresos los costos operativos aumentaran un 10%				
3. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de estimaciones del REM de Octubre 2021 (ver tabla 2)				
4. Al no contar con la estimación del coeficiente de inflación 2024 del REM como supuesto será la misma estimada para 2023				
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA				
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020, expresados en miles de pesos				
Premisas de Planes de Acción				
1. La proporción de los ingresos, correspondiente a los aranceles recaudados de los comercios, aumentarán según la cant. de transacciones				
2. Al aumentar los ingresos por servicios, aumentan los egresos por servicio un 5% (Ver Tabla 3)				
3. Los ingresos del plan de acción 1,2 y 3, se expresan como el aumento de los ingresos por servicios netos				
3. El aumento de las transacciones del 10% por año para el calculo de los ingresos son acumulables con las del periodo anterior (Ver: Tabla 1)				
Objetivo general: Aumentar para 2024 un 30% el total de transacciones en comercios amigos, respecto a las de 2020				
Plan de Acción 1: Aumentar un 300% anual los vendedores en Tienda Naranja para diciembre de 2024				
Plan de Acción 2: Capacitar al 100% del personal encargado de realizar las capacitaciones y soporte de las operaciones, para diciembre de 2024				
Plan de Acción 2: Alcanzar, para diciembre de 2024, 75 puntos de NPS sobre la experiencia al cliente de comercios amigos				
Ingresos operativos 2020	\$ 32.692.247	Tabla 3	Ingresos por servicios 2022	\$ 855.461
Egresos directos por servicios	\$ 3.407.363		Egresos por servicios 2022	\$ 253.678
Gastos de personal	\$ 7.686.171		Ingresos por servicios 2023	\$ 2.378.183
Impuestos y tasas	\$ 5.260.013		Egresos por servicios 2023	\$ 606.291
Gastos de Publicidad	\$ 607.847		Ingresos por servicios 2024	\$ 4.958.511
Depreciación de activos fijos y amort.	\$ 1.809.235		Egresos por servicios 2024	\$ 1.449.035
Otros egresos operativos	\$ 6.877.451			
Resultado Neto del ejercicio	\$ 3.315.982			
			159.090 transacciones anuales 2020	
			\$ 5.745.208 aranceles 2020	
			10,00%	Aumento anual de transacciones
Tabla: 1				
Año	Aranceles (en base a 159.000.000 transacciones)	Arancel promedio	Aumento anual de transacciones	Acumulado de transacciones
2022	\$ 8.554.615	54	15.909	15.909
2023	\$ 11.890.914	75	15.909	31.818
2024	\$ 16.528.371	104	15.909	47.727
			Total 2024	206.817
Tabla 2: Inflación (REM)		2022	2023	2024
		48,9%	1,49	38,8%
		1,39	38,8%	1,39
Impuesto a las ganancias		35%		
Tasa de referencia LELIQ		38%		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Egresos de los planes de acción ajustados por el coeficiente REM de inflación:

Plan de Acción 1	2022	2023	2024
Publicidad en redes sociales aumentar visitas a la Tienda	\$ 536.040	\$ 745.096	\$ 1.035.683
Publicidad en redes sociales para convocar a comercios	\$ 536.040	\$ 745.096	\$ 1.035.683
Publicidad en redes sociales de beneficios de la alianza	\$ 268.020	\$ 745.096	\$ 1.035.683
Cartelería en Comercios Amigos	\$ 123.959.250	\$ 172.303.358	\$ 239.501.667
Sueldo Director comercial	\$ 260.764	\$ 362.462	\$ 503.822
Total, en Miles de pesos	\$ 125.560	\$ 174.901	\$ 243.113

Plan de Acción 2	2022	2023	2024
Capacitación en e-commerce del Personal	\$ 87.851.000	\$ 122.112.890	\$ 169.736.917
Sueldo Programador de apps para celulares	\$ 1.159.437		
Pago Anual de la Plataforma Teachlr™		\$ 4.151.762	\$ 5.770.949
Total, en Miles de pesos	\$ 89.010	\$ 126.265	\$ 175.508

Plan de Acción 3	2022	2023	2024
Capacitación del personal	\$ 15.975.946	\$ 22.206.564	\$ 30.867.124
Promoción en redes sociales del nuevo canal de atención		\$ 745.096	\$ 1.035.683
Sueldo Director Comercial	\$ 1.564.585		
Pago anual de Plataforma Pretti		\$ 1.170.731	\$ 1.627.317
Sueldo jefe del CoE Customer Experience	\$ 1.053.694	\$ 1.464.634	\$ 2.035.842
Total, en Miles de pesos	\$ 18.594	\$ 25.587	\$ 35.566

Fuente: Elaboración propia. (2021)