

2021

Trabajo Final de Grado



**La Planeación Estratégica,
Implementada en el Marketplace
de Tienda Naranja.
Crecimiento y Liderazgo en el
Sector.**

Andrada Lucas Nahuel

DNI: 33.411.811

Legajo: ADM02508

Licenciatura en Administración de
Empresa.

Universidad Siglo 21

Agradecimientos.

Deseo agradecer a la Universidad Siglo 21, y a los docentes con los que tuve el privilegio de compartir este camino, por brindarme las herramientas y los aprendizajes en la formación tanto a nivel profesional como humanamente.

Y quiero agradecer especialmente a mi Madre, pilar fundamental durante estos largos y duros años, y el apoyo incondicional en la vida.

Resumen

En el siguiente reporte, se desarrolla una Planificación Estratégica, en la cual se implementará una Integración Vertical en el Marketplace de Tienda Naranja, para la empresa Naranja. Luego de realizar un análisis de la industria y del mercado, se diagnosticó que la Tienda necesitaba contar con un Centro Logístico de Distribución, que permitiera a ellos mismos que se encarguen de entregar los productos que vende la plataforma, dejando de tercerizar el servicio. Basándonos en Hill & Jones como herramienta analítica que nos brinda un contexto, se establece como objetivo, que con ayuda del proceso de distribución, y en un plazo de tres años, aumentar la participación de mercado, con clientes naranja en un 65%. Como resultado se espera lograr la meta, con tendencia favorable a aumentar ese número y conseguir una mayor participación en el mercado global, logrando fidelidad y una mayor satisfacción del cliente en el uso de la Tienda.

Palabras claves. Planificación Estratégica – Integración Vertical – MarketPlace

Abstract

In the following report, a Strategic Planning is developed, in which a Vertical Integration will be implemented in the Orange Store Marketplace, for the Orange Company. After conducting an analysis of the industry and the market, it was diagnosed that the Store needed to have a Logistics Distribution Center, which would allow them to be in charge of delivering the products sold by the platform, ceasing to outsource the service. Based on Hill & Jones as an analytical tool that gives us a context, you are targeting, with the aid of the distribution process, and within three years, increase market share, with orange clients by 65%. As a result is expected to achieve the goal, with a favorable tendency to increase that number and get a greater share of the global market, achieving greater loyalty and customer satisfaction in using the Store.

Keywords. Strategic Planning - Vertical Integration - MarketPlace

Índice General

Introducción	5
Análisis del Entorno.....	8
Análisis de la Industria.....	8
Conclusión.	14
Análisis de la Micro-Industria.....	15
Conclusión.	16
Análisis del Mercado.....	17
Análisis del Ambiente Interno	18
Visión de Naranja.....	18
Cadena de valor.....	18
Marco Teórico.....	21
Planificación Estratégica.....	21
Integración Vertical.....	22
Filosofías de Trabajo.....	23
Diagnóstico Organizacional.....	24
Plan de Implementación.....	26
Propuesta.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	27
Plan de Acción.....	28
Presupuesto	32
Diagrama de Gantt.....	33

Conclusiones	34
Recomendaciones.....	35
Referencias	36
Anexo	37
Anexo A Producto Bruto Interno.....	37
Anexo B: Diagnóstico Estratégico.....	37
Conclusión.....	39
Anexo C: Informe Naranja.....	40

Índice Tablas.

Tabla 1. Producto Bruto Interno en Argentina.....	37
Tabla 2. Matriz Diagnóstico Empresarial.....	39

Índice Imagen.

Imagen 1: Plan de Acción I.....	29
Imagen 2: Plan de Acción II.....	30
Imagen 3: Plan de Acción III.....	31
Imagen 4: Presupuesto.....	32
Imagen 5: Diagrama de Gantt.....	33

Introducción

En el presente documento se realizará un reporte en el que se detallarán los pasos de un *plan estratégico*, que permitirá implementar una estrategia de crecimiento, a través de una *integración vertical*, aplicada al *Marketplace* de Tienda Naranja. El objetivo, desarrollar un Centro Logístico de Distribución, con el propósito de obtener una mayor participación en el mercado, y por consiguiente un aumento en la rentabilidad, y que será presentada a los directivos de Naranja; organización con más de 30 años de trayectoria, con la *visión* de ser líder en el rubro financiero y no financiero, y que tiene como eje principal al cliente, buscando facilitar la vida de las personas, con alegría y el compromiso que la caracteriza.

Tarjeta Naranja nace en Córdoba; Argentina, en el año 1985, como medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deporte *Salto 96*. En 1995, Banco Galicia se convirtió en accionista y favoreció la expansión hacia todo el país. Entre 1998 y 2005 forma alianza con Visa, Mastercard y American Express; y pasa a emitir plásticos de Tarjeta Naranja, Tarjeta Naranja Visa, Tarjeta Naranja Mastercard y Tarjeta Naranja American Express. Desde sus inicios, Tarjeta Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud, que en la actualidad, la posiciona entre las 200 compañías más admiradas. Su filosofía de trabajo se basa en la amistad, el respeto y la comunicación, lo que la convierte en la empresa con mejor clima laboral de toda la Argentina. En 2017, cambiaron su identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja. En 2018, se fusionan con Tarjeta Nevada y llegan a Mendoza y San Juan, alcanzando la cobertura en todo el territorio. Hoy cuenta con más de 5 millones de clientes y más de 9 millones de plásticos emitidos, convirtiéndola en la principal emisoras de tarjetas del país (Naranja, 2021).

La pandemia del *Covid-19* es un factor fundamental a tener en cuenta a la hora de realizar cualquier análisis profundo; junto a las medidas adoptadas para contrarrestar las consecuencias negativas del *Coronavirus*. Ambas causantes impactaron nocivamente en la economía Argentina, repercutiendo dañinamente en varios sectores industriales. Estos dos factores particularmente, entre otros, contribuyeron a observar un cambio en el comportamiento de compra por parte de las personas, que se trasladaron de las tiendas físicas habituales, por las tiendas virtuales. Lo que produjo un crecimiento exponencial en el comercio electrónico durante todo el 2020, y que se pronostica que seguirá durante los próximos años. Tienda Naranja no fue la excepción a esta

tendencia positiva, incrementando las ventas favorablemente para el mismo año, aprovechando las fortalezas que brinda la plataforma, como posicionamiento, reconocimiento y un segmento reconocido de clientes fieles. Para acompañar tal crecimiento, y tener la posibilidad de aumentar la participación del mercado, se deben atender y contrarrestar dos factores esenciales para los consumidores: la inmediatez a la hora de entregar el producto, que se ha vuelto una prioridad por los consumidores, y mejorar la experiencia del cliente.

Como propuesta, desarrollar una estrategia ofensiva de crecimiento, aprovechando las oportunidades de la industria, las fortalezas de la empresa y contrarrestando las debilidades que presenta el eslabón de la logística de salida de su cadena de valor. El objetivo, desplegar un plan que implique establecer una integración vertical hacia adelante, en el *Marketplace* de Tienda Naranja. ¿De qué manera? Creando su propio Centro Logístico de Distribución, permitiéndose participar directamente en la entrega de los productos ofrecidos en su plataforma. De esta forma, dejando de ser un simple intermediario, deshaciéndose de los terceros que ofrecen el servicio, y lograr acortar los tiempos de demora y costo en el envío. Apoyándose, en las filosofías de *mejora continua*, para el control del proceso; y el *benchmarking*, para comparar los procesos que utilizo Mercado Libre, para ser la empresa líder del sector, y Amazon, líder a nivel global. El factor clave de éxito de ambas empresas fue invertir y armar una logística de distribución que asegura el envío en poco tiempo y a cualquier destino. De esta forma, se espera que Naranja lograra obtener una mayor participación de mercado, y una mayor fidelización de los usuarios.

Los antecedentes que se utilizan son para observar como empresas líderes implementaron sus centros de distribución y el logro obtenido. El desarrollo logístico de *Mercado Libre*. México es el país con la tercer número más grande de usuarios en toda Latinoamérica, es el mercado que ha registrado el mayor crecimiento, de hecho, actualmente se registran 10 millones de visitas al día en Mercado Libre solo en México. Parte de este crecimiento se ha debido a que han invertido 100 millones de dólares en el desarrollo de logística Mercado Libre, lo cual les ha permitido almacenar productos de distintos vendedores en sus propias bodegas para hacer las entregas mucho más rápido en todo el país (Mercado Libre Mx, 2019). Además sus claves de éxito son también: su evolución constante; foco en el cliente, con herramientas como Mercado Pago y Mercado Crédito; y diversificación de mercados.

Otra empresa líder es *Amazon*. La clave de su éxito, es estar enfocado en el cliente. La compañía de Jeff Bezos, ha sido capaz de reducir al máximo el tiempo entre el clic de la compra y la entrega del producto. Entre otros factores sobresalientes de crecimiento. Según Amazon (Amazon, 2021): “El envío gratis es el factor más importante para el 83% de los compradores cuando hacen pedidos por internet; y Mas de la mitad, un 54%, abandonó sus cestas de compras por internet debido a los gastos de envíos”. Para lo cual ellos desarrollan, Logística de Amazon: Los clientes de comercio electrónico esperan una entrega confiable y plazos de envío rápidos. Muchos negocios de venta minorista por Internet usan Logística de Amazon para proporcionar envíos de Amazon Prime y cumplir con las expectativas de los clientes para su canal en Internet. Logística de Amazon te permite enviar inventario a un almacén de Amazon a un precio competitivo. Cuando llega un pedido, Amazon entrega el producto al cliente. Puedes aprovechar la red de distribución, infraestructura, excelente servicio de entrega, sistema de devoluciones y proceso de atención al cliente de Amazon.

Análisis del Entorno

Se presenta un análisis de la industria del comercio electrónico y del mercado en el que participa el Marketplace de Tienda Naranja identificando los factores que influyen en ambos rubros.

Análisis de la Industria.

Herramienta que se utiliza: *P.E.S.T.E.L*

Factor Político.

El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo periodo de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones de USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina. El acuerdo les dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones. Lamentablemente su gestión enfrenta un problema mayor que amenaza a todos los pueblos del mundo, que es la Pandemia del *Covid-19*. Las políticas restrictivas adoptadas para evitar la propagación del virus y la imposibilidad de implementar un estímulo fiscal adecuado, generó una fuerte crisis en la economía. En la actualidad la argentina debe preocuparse por los problemas de la deuda, y ocuparse de otros problemas como la inflación, el desempleo y la pobreza (Santander | Trade Markets).

En 2021, la argentina se prepara para los comicios de medio término a nivel nacional. Donde se ponen en juego la conformación de la mitad de la cámara de diputados y la renovación de un tercio de los senadores. Todo año electoral se generen expectativas de cierta relajación fiscal, donde los argentinos no cuentan con los ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas y la incertidumbre es más fuerte que en otras situaciones.

Factor Económico.

Panorama general. Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PBI del 11,8%, por tercer año consecutivo, sobre todo debido al impacto de la pandemia de Covid-19. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas en Argentina como en otros países Latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada, afectando principalmente al consumo y la inversión que decrecieron un 13,1% y un 13% respectivamente. Sin embargo, se prevé que la economía se recupere en los próximos años; el FMI proyectó en octubre del 2020 un crecimiento de un 4,9% en 2021, por efecto rebote, y de 2,5% para 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia (ver Anexo A, valores del PBI). En 2020, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución de las ventas industriales generadas por la pandemia (Santander | Trade Markets).

Según datos del INDEC (INDEC, 2021); el desempleo es del 11%, lo que significa que 2,1 millones de argentinos no tienen trabajo en el mercado formal.

“Las proyecciones de los bancos y consultoras indican que la economía argentina cerrará el año con una inflación del 46% y el dólar se ubicará en \$118,81 en el mercado oficial y \$164,12 para el informal”, de acuerdo al último relevamiento mensual realizado por Focus Economics para América Latina entre consultoras y bancos locales.

En 2020, la inflación fue del 36,1%, casi 20 puntos menos que en 2019, debido en gran parte al congelamiento de tarifas de los servicios públicos, control de precios y otras variables del IPC. Los salarios reales aumentaron en promedio un 33% y perdieron por tercer año consecutivo contra la inflación. El nivel de actividad en la comparación interanual marco la caída de 2,2%. Para febrero 2021, el INDEC comunicó, que el estimador mensual de actividad económica registró una contracción del 2,6% en la comparación interanual. La tasa de interés es del 38% y se espera que llegue a finales del 2021 al 42%, como medida del Banco Central de la República Argentina para intentar controlar la inflación. Indudablemente, la pandemia, las políticas restrictivas para frenar la denominada “segunda ola de contagios”, el antecedente de los indicadores económicos y las proyecciones a futuro, la incertidumbre en general por parte de los

ciudadanos, y falta de un plan económico para hacer frente a las necesidades de los argentinos, nos enfrenta un panorama complicado nuevamente para la economía argentina.

A contra partida, se destaca, la industria del comercio electrónico que tuvo en crecimiento interanual del 124%, la facturación fue de \$905.143 millones en el 2020 lo que refleja el gran desarrollo del eCommerce durante este año. Lo que también impacta en un incremento del 84%, lo que representa 164 millones ordenes de compras. En cantidad de productos equivale a 251 millones de productos vendidos, un 72% más que en 2019 (CACE, 2021).

Factor Social.

Cambio en los hábitos de consumo en las personas provocadas por la pandemia del Covid-19, que se volcaron al comercio electrónico.

Para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico el 90% de los adultos argentinos conectados ya compro on-line alguna vez; representan 1,2 mil millones de personas. 6 de cada 10 compran algún producto al menos una vez al mes. Y la mitad de los compradores post-pandemia ya son usuarios cotidianos o regulares. Indumentaria y artículos deportivos, indumentaria no deportiva, y alimentos y bebidas son el top 3 de las categorías más populares, seguidas por teléfonos y celulares, y computación (CACE, 2021).

En el proceso de la compra: Antes de la compra, en línea con las tendencias globales, las app/sitios Marketplace y las redes sociales ganan relevancia como fuentes de búsqueda de información en detrimento de los buscadores de páginas web. La información del producto, precio y promociones son el tipo de información que buscan los compradores on-line. Durante la compra, los sitios fueron el principal medio por el que se realizaron las compras. Pos-compra, se consolida el interés de recibir el producto en el domicilio, especialmente entre los compradores más antiguos (CACE, 2021).

La pandemia dejó como resultado un nuevo tipo de comprador.

- Comprador pre-pandemia: acostumbrado a comprar online; aprovechó su experiencia y amplió las categorías de compra; 7 de cada 10 compra una vez al mes; Nivel socio-económico alto/medio alto; personas entre 21 a 45 años; una gran proporción compra por desktop.

- Comprador pos-pandemia: Comprador nuevo, incipiente en su recorrido por eCommerce; por necesidad o decisión, se acercaron al eCommerce durante la pandemia; 5 de cada 10 ya compran online 1 vez al mes; Nivel socioeconómico medio bajo/bajo; personas de 18 a 20 y más 45 años; buscan y compran principalmente por Mobile.

Datos del INDEC estimados sobre la población argentina:

Por segmentos.

- Entre 21 y 45 años hay un total estimado de 13.822.554 habitantes.
- Entre 18 y 20 años hay un total estimado de 2.126.664 habitantes
- Mayores a 45 años hay un total estimado de 11.834.131 habitantes.

En este sentido, el estudio revela que en 2020 muchos consumidores argentinos realizaron sus compras por primera vez a través de canales digitales y de a poco fueron incorporando nuevas categorías de productos. Así, sobre una población total de unos 45 millones de habitantes, el año pasado se contabilizaron algo más de 20 millones de compradores en línea, casi 1,3 millones más que en 2019. La compra promedio fue de 5.519 pesos (58,5 dólares) (CACE, 2021).

El principal método de pago continúa siendo las tarjetas de crédito, principalmente a través de la plataforma de pagos. El envío a domicilio desplaza el retiro en punto de venta como principal opción de logística (CACE, 2021).

Factor Tecnológico.

El eCommerce es un hábito que llegó para quedarse, y las empresas deben adaptarse para brindar el mejor servicio. Dos herramientas que se deben tener en cuenta:

- Flexibilidad y adaptación. Seguir trabajando en los tiempos de entrega y sobre todo en las opciones flexibles/adaptadas a la realidad de los compradores, será clave para potenciar la experiencia del eCommerce (CACE, 2021).

- Customer Centricity. Segmenta y define. El desafío será que los compradores tengan experiencias simples e integradas durante todo el proceso de compra: búsquedas sencillas y completas; forma de pagos versátiles y seguras; buen delivery (CACE, 2021).

Las tendencias e innovaciones en el eCommerce evolucionan, algunas de ellas son:

- Voice Commerce: Las búsquedas por voz son unas de las tendencias en este 2021. Este tipo de búsqueda con posibilidad de conversión no solo está ligado a los asistentes de nuestro Smartphone o tabletas, sino también en los nuevos Google Home. Para ello, tu contenido descriptivo debe poder responder a preguntas, no solo a palabras claves.
- Big Data aplicado a la inteligencia artificial: La experiencia de compra personalizada va mucho más allá de las pestañas de “recomendaciones” o “lista de deseos”. Seguimiento del consumidor, aprendizaje predictivo, concepto de exclusividad. ofreciéndole lo que necesitas y hacer que sea posible la adquisición.
- Uso de imágenes para cualquier tipo de búsqueda: Esto, unido al pago desde el Smartphone, hará que las descripciones escritas de productos no sean tan cruciales como las imágenes.
- 5G y los comercios electrónicos: Los usuarios cada vez más utilizan más los dispositivos móviles para realizar búsquedas y finalizar comprando. Es por eso que cada vez más comerciantes se han centrado en optimizar sus tiendas online y las formas de pago para los dispositivos móviles, con el fin de conseguir una experiencia rápida y fluida.
- Agregar a los servicios de pago el uso de criptomonedas. Tendencia que crece exponencialmente en el uso de las personas.

Cada innovación que se realiza, debe ser para optimizar la experiencia del cliente y conseguir la fidelización de este.

Factor Ecológico.

Cada vez más son las personas que adopta a su vida medidas de consumo responsable y espera que las empresas ajusten sus productos y servicios compatibles con un desarrollo sostenible y sustentable.

La generación Z, pero por sobre todo los millennials impulsan la toma de conciencia del cuidado del planeta e impulsan demandas de productos ecológicos. En el caso del eCommerce, en cuanto a materiales de embale, las ideas van desde materiales de relleno orgánico y reciclables, así como el uso de cinta adhesiva sin plástico y la combinación de varios pedidos en una sola entrega. Como así también que se eviten las emisiones de CO2 en el envío de los productos y se utilicen otras prácticas para llevarlos a cabo.

Hay más de una buena razón para la que tantas marcas están replanteando su estrategia a una más ecológica, esta no sólo trae beneficios desde el punto de vista ambiental, sino que beneficia prácticamente todos los aspectos de su negocio, desde tus empleados hasta sus clientes.

Factor Legal.

Leyes de derecho al consumidor.

- Derecho de información. Las principales obligaciones de la empresas es presta la debida información de las ofertas, evitando la confusión y que las personas sepan exactamente lo que están comprando.
- Protección de datos personales. Este proceso se debe cumplir tanto al momento de realizar la compra (datos de la tarjeta de crédito, débito o transacción), como así también a la hora del envío, transporte y entrega del producto a domicilio. Además se le debe garantizar al consumidor la integridad y privacidad de sus datos e imagen recolectados en la transacción, y no podrá ser divulgada su información personal ni ser cedida a terceros.
- Derecho de entrega. El usuario tiene derecho a: Que el proveedor respete la fecha de entrega y también la hora; Que el repartidor esté debidamente identificado; Que su vestimenta no preste a confusión; Que el responsable de la entrega cumpla con las normativas, certificaciones y autorizaciones estatales; Que el producto sea

transportado en vehículos debidamente autorizados; Que los productos sea entregado en condiciones de funcionamiento y completo; que el producto pueda ser verificado.

- Derechos a quienes compran de revocar la operación dentro de los 10 días sin necesidad de expresión de causa o motivo.

Se deben implementar medidas de seguridad que impidan el hackeo de datos del pago digital o electrónico. O información de datos personales del usuario.

Ciberseguridad. Es importante contar con herramientas que permitan proteger el sitio de principales ciberataques en el mundo del comercio electrónico, como por ejemplo, fraude directo, robo de información, phishing, o ataque de denegación de servicio.

Seguridad del sitio: servicio que tiene como finalidad proteger cualquier tienda virtual, analizando y detectando amenazas y aplicando medidas de protección que considere necesarias.

Compra protegida. Autenticación del titular de la tarjeta.

Conclusión.

La pandemia del *Covid-19*, y las restricciones a la circulación de la ciudadanía, provocó que las personas evitaran las compras en espacios físicos, y recurrieran a la compra virtual. Se descubrió una nueva manera de comprar, en una industria por momentos desconocida o esquivada. Si se tiene en cuenta los indicadores económicos negativos que desfavorecen al consumo, se avistan personas con una compra más racional, y a tratar de cuidar el “*mango*”. La tendencia del *eCommerce* es muy favorable para los próximos años. Las empresas deben estar a la vanguardia en innovación tecnológica, que optimicen la satisfacción del cliente en navegación, búsqueda, forma de pagos, e inmediatez en la entrega.

Análisis de la Micro-Industria.

Herramienta que se utiliza para el análisis: *Las 5 Fuerzas de Porter*

Amenaza de los Nuevos Competidores.

La amenaza de la competencia se puede considerar alta. Con la pandemia gran parte de la actividad comercial se volcó al comercio electrónico. La barrera de entrada consta de una inversión inicial en el armado de la página desde la cual vender online, si es que no cuenta con ella, y consiste en desarrollar un sistema de control de stock, contar con un sistema de medios de pagos que utilicen la competencia o los clientes, y por último contar con medios de envíos de los productos, sean propios o contratar un tercero. Sin contar que muchas personas venden a través de redes sociales, sacando una foto del producto, publicarlo a sus seguidores, y pautar la entrega.

La industria del eCommerce, existen muchas tiendas, que van desde ofrecer una gran variedad de productos a bajo costo, como empresas que se dedican a nicho de mercado, un rubro específico, a un precio más alto. Por tal motivo, se debería segmentar, agrupar los comercios que se asemejan y establecer las barreras de diferenciación, marca y precio que prevalecen en cada una.

Poder de Negociación de los Proveedores.

En este caso se debe diferenciar las tiendas que ofrecen un único producto, una marca en particular, o varias marcas; y los espacios donde se ofrecen varios productos de una sola marca, o un conjunto de marcas. Las tiendas online, por lo general, son comercios que tienen su venta en lugares físicos, y que llevan sus productos al comercio electrónico como una alternativa de expandir su llegada al consumidor. Y los Marketplace por su parte que tienen una gran variedad de productos en su catálogo, funcionan como simples intermediarios, son ellos los que establecen quienes son los que pueden usar su plataforma. Al haber una gran cantidad de proveedores su poder de negociación es bajo. Caso contrario, de querer vender, o contar con una marca exclusiva en su portal.

Poder de Negociación de los Compradores.

Esta fuerza que mide el poder de negociación de los compradores, es considerablemente alta. El internet les permite a los clientes, sin moverse de su asiento, recorrer miles de tiendas y buscar cual comercio le ofrece el producto más barato, cantidad de cuotas sin interés, y el envío a menor costo posible. En este caso, conseguir la fidelidad, es casi difícil.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.

Si el producto que se desea vender en una tienda online, tiene un sustituto, no es un producto muy atractivo, ya que la competencia lo puede vender a un precio inferior.

El sustituto más significativo para una tienda virtual, en una tienda física, donde muchas personas siguen prefiriendo poder ver, tocar, sentir y probar el producto antes de comprar, y no esperar ninguna sorpresa.

Rivalidad Existente Entre Competidores de la Industria.

Esta fuerza es alta, dado el gran número de competidores existentes que son equiparables las tiendas en tamaño y poder. Intensa competencia entre precios, y productos similares que se ofrecen. Si bien la industria creció en gran magnitud el último año, los consumidores cambian rápidamente de empresas. Cabe mencionar que además se encuentran empresas líderes en el sector que se encuentran bien posicionada en el cociente del cliente, ocasionando al resto que sea más complicado competir.

Conclusión.

Vender de manera online, representa un gran desafío. En gran parte por la competencia existente entre la gran cantidad de oferentes que participan. En este caso, conseguir la fidelidad del cliente es utopía, salvo para las empresas líderes del sector que se llevan gran parte de la porción del mercado. El cliente, con un *click* busca millones de alternativas, en diferentes lugares, buscando el menor precio posible, lo que lo convierte en indescifrable. Una barrera de entrada media-baja para que cualquier empresa se mida en la conversación por tener la atención de algún potencial comprador, complica aún más este rubro.

Análisis del Mercado.

- Región Geográfica: Comercio Electrónico en todo el territorio de la República Argentina.
- Competencia en el sector: Alta.
- Empresas Participantes: Mercado Libre, líder del rubro. Tienda Ciudad; Tienda la Nueva; Tienda Supervielle; Garbarino; Frávega; ICBC Store; Tienda Naranja; Avenida.com; Tiendamia; Carrefour; y Walmart, entre otras.
- Estado del Mercado: 5 de cada 10 empresas realizó ventas desde un Marketplace, en promedio esas ventas representaron 43% de la facturación de esas empresas. Marcando el rumbo de un mercado que se encuentra en pleno crecimiento, en pleno auge de desarrollando, y que cada vez cuenta con más adeptos que se suman a la tendencia de la compra online.
- Tendencia: 9 de cada 10 empresas considera que la actividad del eCommerce en 2020 fue mejor que en el 2019, y se vislumbra un gran optimismo para el 2021.
- Tipo de consumidor: Se observa un comprador más racional, que en otros años, debido a que el poder adquisitivo promedio se encuentra muy golpeado.
- Los rubros más vendidos: Moda, Turismo y viajes, Tecnología.
- Tendencia de categorías más vendidas en pandemia: Comestibles, Higiene Personal, Cuidado del Hogar, Juegos de Mesas.
- Productos: Tapabocas, Alcohol en Spray, Celulares, Colchonetas Gimnasia, Pañales.
- Canales de distribución: La logística está dominada por operadores como Correo Argentino, Andreani y Oca. Los costos dependen de la rapidez que quieras el producto, peso, tamaño, cantidad, localidad de residencia, entre otros factores.
- Ingreso al sector: En referencia a las empresas, un estudio presentado por Mercado Libre y Transity, más del 90% de los encuestados afirma que el comercio electrónico le permitió llegar a una mayor cantidad de clientes. El relevamiento incluyó una encuesta online a 2100 emprendimiento en todo el país. También se verifica que 1 de cada 8 nuevas PyMEs que se suma al comercio electrónico corresponde a un nuevo emprendimiento.

Análisis del Ambiente Interno

Visión de Naranja.

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

Misión de Naranja.

“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”.

Propósito de Naranja.

“Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”.

Valores de Naranja.

Alegría de Trabajo – Puertas abiertas – Mejora Continua – Pirámide Invertida.

Cadena de valor.

Actividades Primarias.

Las actividades primarias comienzan con:

- **Logística de Entrada.**

Naranja trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y, principalmente, su ética. Los proveedores, son parte esencial de la comunidad, son aliados para reproducir el impacto positivo en el entorno.

Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el *core* de la compañía.

- Operaciones.

Tarjeta Naranja está en cada una de las provincias argentinas, logrando la cobertura total del país. Cuenta con 238 casas Naranjas, 22 Mini Unidades de Negocio (MUN), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. Además cuenta con ocho de las denominadas Sucursales del Futuro, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones.

En la plataforma, Tienda Naranja solo funciona como intermediara, donde realiza la operación de cobrar una comisión por venta.

- Logística de salida. El cliente.

En Naranja el cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial para planificar la firma que desean. Se anticipan a las necesidades de los clientes ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida, y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales. Los clientes aprecian su cultura, ya que desde la organización procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer día.

La Tienda Naranja recibe únicamente pagos con la Tarjeta de dicha entidad. Por lo cual los usuarios son clientes Naranja, y son ellos los que deben negociar con el vendedor en cada compra, y en la totalidad de los casos pagar costo altos por los envíos.

- Marketing y Ventas

Comenzaron con un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. La evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital.

- Servicios.

En la compañía están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura. Por eso buscan personas que puedan sumarse y alcanzar a transmitir esta característica, que tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre”.

Actividad Secundaria.

- Infraestructura

La estrategia de sustentabilidad contempla requisitos de que cada remodelación, apertura o diseño de Casa Naranja prevea las condiciones necesarias para ser accesibles. Rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores. Para prevenir posibles riesgos a la salud y seguridad de los clientes y colaboradores en las sucursales, cuentan con: servicio de emergencia las 24 horas, botiquín de primeros auxilios, plan para asumir contingencias y manual de procedimiento, simulacros de evacuación, auditorías periódicas sobre seguridad de las instalaciones, colaboradores capacitados para asumir roles de asistencia en contingencias específicas.

El dominio funciona como plataforma de búsqueda y debe ser de fácil navegación facilitando la experiencia del cliente.

- Desarrollo Tecnológico.

Construcción de un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzan con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social.

- Aprovisionamiento

Proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

Marco Teórico

A continuación se incluyen los supuestos teóricos de distintos autores que abordan la planificación estratégica, y nociones conceptuales sobre filosofías de gestión y estrategias que se debe elaborar para dicho caso.

Planificación Estratégica.

La utilización de esta herramienta permite aplicar un proceso sistémico para el desarrollo e implementación de las estrategias con el fin de alcanzar los objetivos planteados. Además ayuda a poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones que se deben tomar con la información del análisis recabada para orientar los esfuerzo a la conjunción de esos objetivos propuestos.

Toda empresa que compite lo hace según una estrategia de empresa. Esta estrategia puede ser desarrollada de una forma explícita, a través de un proceso de planificación, o implícita, debido a la interacción de las actividades de las áreas funcionales. El énfasis dado a la planificación estratégica por parte de las empresas más avanzadas y competitivas, refleja el hecho de que son mayores los beneficios de realizar una planificación estratégica explícita que implícita, ya que asegura, al menos, que las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas hacia el mismo objetivo. Sea cual sea la forma en que se desarrolle la estrategia, esta tiene como objetivo el conseguir ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa obtener una posición superior a la de sus competidores (Martinez, 2013, pág. 5).

El proceso formal de planeación estratégica para Hill & Jones (2009), consta de cinco pasos principales:

- 1) Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2) Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

- 3) Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
- 4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
- 5) Implementar la estrategia.

La tarea de analizar los entornos internos y externos de la organización y después elegir las estrategias adecuadas constituye la formulación de estrategias (pág. 12).

Para seleccionar la estrategia adecuada para adoptar un modelo de negocio, luego del análisis, se debe considerar en que estadio se encuentra la industria. En las industrias embrionarias y en crecimiento, como es en este caso, se presentan desafíos especiales debidos a que surgen nuevos grupos de clientes con diferentes tipos de necesidades. “La estrategia de inversión adecuada es la estrategia de crecimiento. La meta es mantener su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, si es posible, aumentarla, en otras palabras, crecer con el mercado en expansión” (Hill & Jones, 2009, pág. 190).

Integración Vertical.

Una empresa que adopta una estrategia de integración vertical expande sus operaciones en las industrias primarias, las cuales generan los insumos para los productos de una organización (integración vertical hacia atrás) o en las últimas etapas dentro de una industria, en las que se usan, distribuyen o venden los productos (integración vertical hacia adelante). Para ingresar en una industria, se pueden establecer sus propias operaciones y desarrollar la cadena de valor necesaria para competir de manera eficaz dentro de una industria; o se puede adquirir una empresa que ya está en la industria (Hill & Jones, 2009, pág. 293).

Satisfacer las necesidades del cliente. Tiempo de respuesta. Dar a los clientes lo que desean cuando lo desean requiere una velocidad de respuesta ante las demandas de los clientes. Para obtener una ventaja competitiva, una empresa debe responder a las demandas con gran rapidez. Vivimos en una sociedad vertiginosa, donde el tiempo es una mercancía valiosa. Las empresas que pueden satisfacer la demanda de sus clientes con rapidez desarrollan lealtad a sus marcas, diferencian sus productos y pueden fijar precios más altos por ellos (Hill & Jones, 2009, pág. 137)

Filosofías de Trabajo

- ❖ **Mejora Continua:** La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso para poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar. Nosotros hacemos esto formulando las preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, y luego, aplicando los datos para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y/o qué iniciativas deben ser sostenidas. El objetivo de una cultura de mejora continua, es por lo tanto, apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de la retroalimentación de desempeño (Guerra-Lopez, 2007, pág. 193).

Diagnóstico Organizacional.

Luego de realizar una investigación de la industria, del mercado y los procesos internos de la empresa, se puede formular el siguiente diagnóstico, acompañado de una propuesta de valor.

Al practicar un análisis de la industria se puede observar un crecimiento y desarrollo del comercio electrónico en Argentina. La inclinación favorable en el aumento de la participación en el mercado por parte de las personas, contrarrestan los aspectos negativos de una economía recesiva. La tendencia tecnológica de un mercado en evolución nos indica dos caminos a seguir, mejorar constantemente la experiencia del cliente, y la inmediatez en el proceso de distribución del producto. No solo el aumento de los usuarios es notable, el ingreso de nuevas empresas lo es también, como consecuencia de barreras de entradas medias-bajas. La competencia en el sector es feroz, demasiados competidores, productos similares, y se ve reflejado en la baja fidelización, dado que los clientes realizan la compra en la plataforma que brinda el producto al precio más barato, con mayor financiación y el menor costo y tiempo de envío. En el aspecto interno se deben mencionar las fortalezas de un Marketplace consolidado, de marca reconocida y bien posicionada en el rubro. Como deficiencia, su logística de salida, el dominio es utilizado solo por clientes Naranja, y son ellos los que deben negociar con el vendedor a la hora de consolidar el envío, proceso que es realizado por terceros, por el cual se debe pagar un costo adicional, absorbido por el cliente, y con una demora de 5 a 10 días en los mejores casos; cuando otras plataformas ofrecen el mismo producto con envíos más baratos o incluso gratis y en menor tiempo.

En base a este análisis, y luego de realizar un diagnóstico estratégico (ver en Anexo), se decide proponer a la empresa Naranja, a través de una planificación estratégica de crecimiento, desarrollar e implementar una integración vertical hacia adelante para aplicar a la Tienda Online Naranja. El objetivo crear un Centro Logístico de Distribución, que permitiría involucrarse en el proceso de compra, y encargarse del envío de los productos, ahorrando a los clientes Naranja, el costo y reduciendo el tiempo de demora. El beneficio, obtener una ventaja competitiva con el resto de las empresas del sector, lograr satisfacer las necesidades de mayor relevancia por parte

de los compradores, conseguir la fidelidad de los mismos, generar mayor cantidad de ventas en la plataforma y por consecuencia, mayor rentabilidad y penetración de mercado.

La decisión se justifica en que los consumidores son cada vez más exigentes y demandan mejores servicios por parte de las empresas. La elevada competencia del sector exige aplicar estrategias que logren diferenciarse del resto. Según un informe de Naranja al 30 de septiembre del 2020, el Marketplace duplico en ventas, pero registro la misma cantidad de visitas que en 2019 (ver anexo, informe Naranja). El éxito de efectuar esta estrategia se comprueba en que fue utilizada por las organizaciones líderes a nivel global y que participan del sector, con resultados más que favorables en la obtención de una mayor participación de mercado. Además nos permitiría a futuro desarrollar otras estrategias que permitan lograr una penetración de mercado mayor, como permitir otras formas de pago, aumentar la gama de productos y servicios, ofrecer paquetes de turismo, buscar nuevos mercado, y obtener mayor adherentes a la Tarjeta. Pero principalmente, porque Naranja toma todas sus decisiones pensando en el cliente, y cuenta con los recursos propios para llevar a cabo este plan que se alinearía a la visión de la empresa.

Plan de Implementación

Propuesta.

Se plantea desarrollar un Centro Logístico de Distribución Naranja, aplicando el Modelo Cross Docking, ubicado en la provincia de Buenos Aires, punto estratégico, logrando cobertura a todo el país a través de transporte terrestre. El proceso involucra, almacenar los productos de los vendedores, previamente seleccionados, mantener un stock de los productos con mayor ranking en venta, para que en el momento que el usuario haga *click* en el artículo, y ejecute la compra, preparar el pedido y despacharlo con a mayor rapidez posible y entregarlo en mano al cliente. De esta manera se fortalece un servicio en el que los vendedores le entregan sus inventarios a Naranja, para que la empresa se encargue de la operación logística, acortando los plazos de demora.

La finalidad del proyecto es aumentar la participación del mercado, posicionar más alto la Tienda, permitiéndole a la firma atraer nuevos clientes, mayor uso de la tarjeta, por lo que se recomienda no tomar acción sobre la visión o misión, que son acordes a lo planteado.

Objetivo General.

Lograr la participación de un 65% del total de los clientes Naranja al uso y compra en la plataforma, en un plazo de 3 años y medios (Julio 2021 – Diciembre 2024), a través de la implementación de un Centro de distribución, con cobertura a todo el territorio argentino, que permita eliminar el costo de envío y asegurar la inmediatez en la entrega de los productos seleccionados, con la finalidad de obtener una mayor participación del mercado.

Justificación: La Cámara Argentina de Comercio Electrónico indica que aproximadamente 20 millones de personas utilizan el comercio online, un número menor a la mitad de la población total Argentina. Naranja cuenta con 3.224. 565 cuentas habilitadas (el 65% equivale a 2.095.967 de esas cuentas habilitadas), sin contar las extensiones disponibles para utilizar la plataforma, que llegarían a un total de 4.554.710 cuentas habilitadas. Ese valor de clientes que se consideraría su mercado meta, junto al crecimiento que tuvo la industria, y que seguramente seguirá en aumento en los próximos años, es un valor acorde, que además

representaría obtener el 10% de la participación del mercado total, considerando un valor óptimo de posicionamiento en un sector tan competitivo.

Objetivos Específicos.

- Realizar un balance de las ventas que se realizan en la plataforma, históricas y futuras, comenzando a partir del mes de agosto del 2021, con seguimiento constante, a través de los registros de ventas que realiza la empresa, con el propósito de obtener una información confiable para la toma de decisiones dirigidas a la creación de perfiles de clientes, conocer sus preferencias y poder segmentarlos, para poder ofrecer un mejor servicio.

Justificación: Para lograr el objetivo general de alcanzar el 65% de clientes en ventas, como principio de partida se debe conocer la base de compradores con la que cuenta la Tienda. Conocer ese número de personas, permite desarrollar planes de fidelización para mantener esa base fiel a la plataforma, se puede adquirir datos de la cantidad de veces que utiliza el dominio, los productos, marcas que eligen y en base a ello tomar decisiones agresivas en ventas, ofrecer descuento o promociones como algunas opciones.

- Aumentar en un 30% la variedad de productos ofrecidos, a través de nuevas alianzas con nuevos proveedores, con el fin de poder hacer más atractiva la Tienda y atraer mayor cantidad de clientes.

Justificación: Luego de establecer una base de clientes, obteniendo perfiles de consumo y preferencia, se analiza aumentar la oferta de la Tienda, abasteciendo con productos que satisfagan los datos obtenidos. En el último año, hasta septiembre 2020, Tienda Naranja ofrecía alrededor de 58.000 productos, el 30% representan 17.400 productos más, lo que implica mayor variedad a la hora de elegir precios, marcas, y evitando que el cliente busque su producto deseado en otra plataforma.

- Desarrollar un Plan de Gestión de inventarios, a partir del año 2023, con los productos de mayor venta, analizados anteriormente, permitiendo contar con un stock confiable, para poder despacharlos con la mayor inmediatez posible, logrando una mayor satisfacción al cliente.

Justificación: Luego de contar con nuevos proveedores, y poder aumentar la variedad en los productos, se pasa a desarrollar un programa de cómo gestionar los inventarios y poner en funcionamiento el Centro Logístico de Distribución, para el reparto de los productos seleccionados.

Plan de Acción.

Se desarrolla el Plan de Acción para cada Objetivo Específico.

Plan de Acción I - Marketplace Tienda Naranja								
Actividad	Acción	Recursos						
		Tiempo		Humano		Físico	Tercero	Económico
		Desde	Hasta	Área	Responsable			
1	Revisar la base de datos de compras históricas	ago-21	sep-21	Ventas	Responsable del Proyecto / Personal de Ventas	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
2	Recolecta datos de compradores leales -Cuestionario en línea-	ago-21	dic-21	Ventas	Responsable del Proyecto / Personal de Ventas	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
3	Recolecta datos de compradores que no hayan regresado. -Entrevistas-	ago-21	dic-21	Ventas	Responsable del Proyecto / Personal de Ventas	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
4	Analizar la demanda de productos en días especiales -Hot sale / CyberMonday-	ago-21	dic-24	Marketing	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
5	Analizar la demanda de productos en días especiales -Día del Padre / Madre / Navidad-	ago-21	dic-24	Marketing	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
6	Analizar grupos de personas que visitan la plataforma -Google Analytics-	ago-21	dic-21	Marketing	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
7	Analizar grupos de personas que interactuan en las redes de Naranja	ago-21	dic-21	Marketing	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
8	Identificar Grupos de compradores	ago-21	dic-21	Ventas	Responsable del Proyecto / Personal de Ventas	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
9	Establecer la base de compradores	-	ene-22	Ventas / Marketing	Responsable del Proyecto / Personal de Ventas / Marketing	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
10	Identificar Grupos de compradores -Segemntación-		ene-22	Ventas / Marketing	Responsable del Proyecto / Personal de Ventas / Marketing	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Consultoria \$2.000 x Hora
11	Elaborar Perfiles y preferencias de los clientes		feb-22	-	Responsable del proyecto	Documentos/ Compotadora / Presentación	-	Consultoria \$2.000 x Hora
12	Desarrollar informe y presentar a la gerencia		mar-22	-	Responsable del proyecto	Documentos/ Compotadora / Presentación	-	Consultoria \$2.000 x Hora
13	Desarrollar planes de fidelización de la base de clientes -Descuentos, promociones, envío gratis-	abr-22	ene-24	Gerencia	Directivos	Documentos / Material de oficina	-	-
14	Seguimientos a las compras que se realizan en la plataforma y de todo el proceso anterior	abr-22	dic-24	Marketing	Responsable del Proyecto / Personal de Marketing	Archivos / Computadora / Meterial de oficina	-	Personal Nranja

Imagen 1/Elaboración propia

Plan de Acción II - Marketplace Tienda Naranja								
Actividad	Acción	Recursos						
		Tiempo		Humano		Físico	Tercero	Económico
		Desde	Hasta	Área	Responsable			
1	Desarrollar listado de los proveedores con la que cuenta la firma.	abr-22		Ventas	Responsable del proyecto/ Personal de ventas	Personal, Registros, Computadora	-	Consultoria \$2.000 x hora
2	Ampliar cartelera de proveedores -Formular criterios de selección-	may-22		Ventas	Responsable del proyecto/ Personal de ventas	Personal, Registros, Computadora	-	Consultoria \$2.000 x hora
3	Busqueda de información de potenciales proveedores	may-22	jun-22	Ventas	Responsable del proyecto/ Personal de ventas	Personal, Registros, Computadora	-	Consultoria \$2.000 x hora
4	Solicitud de información de dichos proveedres	jul-22	ago-22	Ventas	Responsable del proyecto/ Personal de ventas	Personal, Registros, Computadora	-	Consultoria \$2.000 x hora
5	Evaluación y selección de proveedores		sep-22	Compras	Responsable del proyecto/ Personal de compras	Personal, Registros, Computadora	-	Consultoria \$2.000 x hora
6	Cumplimiento de expectativas - Necesidades que satisfaga a la empresa-		sep-22	Compras	Responsable del proyecto/ Personal de compras	Personal, Registros, Computadora	-	Consultoria \$2.000 x hora
7	Registro de proveedores y elección de los mas convenientes		oct-22	Compras	Responsable del proyecto/ Personal de compras	Personal, Registros, Computadora	-	Consultoria \$2.000 x hora
8	Comunicar Resultados al Gerente General		oct-22	Gerencia	Responsable del Proyecto/ Gerente General	Sala de Reuniones	-	-
9	Creación de la base de datos	nov-22	dic-24	Compras	Responsable del proyecto/ Personal de compras	Personal, Registros, Computadora	-	Personal Naranja

Imagen 2 / Elaboración Propia

Plan de Acción III - Marketplace Tienda Naranja								
Actividad	Acción	Tiempo		Recursos		Físico	Tercero	Económico
		Desde	Hasta	Área	Responsable			
1	Identificación de las existencias a inventariar	dic-22	dic-22	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal. Documentos. Computadoras.	-	Consultoría \$2.000 x Hora
2	Analizar que los proveedores cumplan con las existencias deseadas	ene-23	ene-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, maquinarias, vehículos	-	Consultoría \$2.000 x Hora
3	Identificación de los lugares a inventariar	ene-23	jul-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos	-	Consultoría \$2.000 x Hora
4	Definir la gestión de inventario -Entrada y salida de prod. / Almacén / tamaño / distribución	ene-23	jul-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos	-	Consultoría \$2.000 x Hora
5	Transporte -Definir rutas, plan y distribución, rutas-	ene-23	jul-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos	-	Consultoría \$2.000 x Hora
6	Definir procesamiento de pedidos	ene-23	jul-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos	-	Consultoría \$2.000 x Hora
7	Determinación de un equipo de trabajo	mar-23	mar-23	Recursos Humanos	Responsable Recursos Humano	Personal, Computadora, documentos		Consultoría \$2.000 x Hora
8	Reclutamiento de personal	abr-23	jun-23	Recursos Humanos	Responsable Recursos Humano	Personal, Computadora, documentos		Consultoría \$2.000 x Hora
9	Selección de personal	jul-23	sep-23	Recursos Humanos	Responsable Recursos Humano	Personal, Computadora, documentos		Consultoría \$2.000 x Hora
10	Selección de las herramientas de control	ene-23	sep-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos		Consultoría \$2.000 x Hora
11	Almacenamiento -Espacio, diseño, ubicación de productos-	ene-23	sep-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos		Consultoría \$2.000 x Hora
12	Manejo de la Mercancía - Equipos, procedimiento en la preparación de pedidos-	ene-23	sep-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos		Consultoría \$2.000 x Hora
13	Gestión de la Información - Procedimiento de control-	jul-23	sep-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos		Consultoría \$2.000 x Hora
14	Empaquetamiento. -Diseño en función-	jul-23	sep-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos		Consultoría \$2.000 x Hora
15	Recorrido, recuento y registro	oct-23	dic-23	Logística	Responsable del Proyecto / Responsable área logística	Personal, Computadora, documentos		Consultoría \$2.000 x Hora
16	Inicio de las operaciones	ene-24	-	Gerencia	Gerente General	Centro de Distribución		-

Presupuesto

- Grilla de Honorarios aprobada a partir del 1° de julio del 2020 - Proyecto PNUD ARG/15/003 “Apoyo al Proyecto Fomento de Empleo para Jóvenes” del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, establece un sueldo para Responsable de proyecto nivel I de \$80.000. Duración del Proyecto 3 años.
- Un terreno, encontrado con la plataforma ZonaPro, en el abasto, Ciudad de La Plata, Gran Buenos Aires, está alrededor de U\$S135.000. Valor actual del Dólar Blue \$170.
- Tomando como última medición el Centro de Distribución que planto Mercado Libre, se estima un costo en tecnología de \$100.000.
- El desarrollo inmobiliario, a cargo de la empresa Plaza Logística, se estima en 215 millones.
- Sueldos para Operador Logístico en Argentina - 1 sueldos informados \$ 93.435/mes. Para 50 empleados. 1 año.
- Gastos varios, que representan los costos de oficina.

Recursos Necesarios	Valor Final
Sueldo	\$ 2.880.000
Terreno 10.000 metros cuadrados	\$ 22.950.000
Tecnología	\$ 100.000.000
Desarrollo inmobiliario	\$ 315.000.000
Contratatación de personal Logístico (50 empl.)	\$ 55.800.000
Gastos Varios	\$ 500.000
Total	\$ 497.130.000

Imagen 4 / Presupuesto / Elaboración Propia.

Con la mejora se espera aumentar dicha cifra: 2.000.000 clientes se espera lograr, con un ticket de \$5.000, como establece la CACE, que además estipula que 5 de cada 10, realizan compras una vez al mes, no brinda una ganancia de aproximadamente, contando que la Tienda tiene un porcentaje de venta del 5%, igual a \$3.500 millones.

Para el cálculo del ROI, Retorno Sobre la Inversión, se procede de la siguiente manera:

$$= [(\text{Beneficios esperados} - \text{Costos}) / \text{Costos}] * 100$$

$$= [(\$3.500.000.000 - 497.130.000) / \$497.130.000] * 100 = 604,041 \%$$

Por lo que se puede deducir es que el proyecto es viable, dado que por cada peso invertido, este retorna en \$6,04 a los inversores.

Diagrama de Gantt.

Se representa los tiempos en los que serán ejecutados los planes de acción.

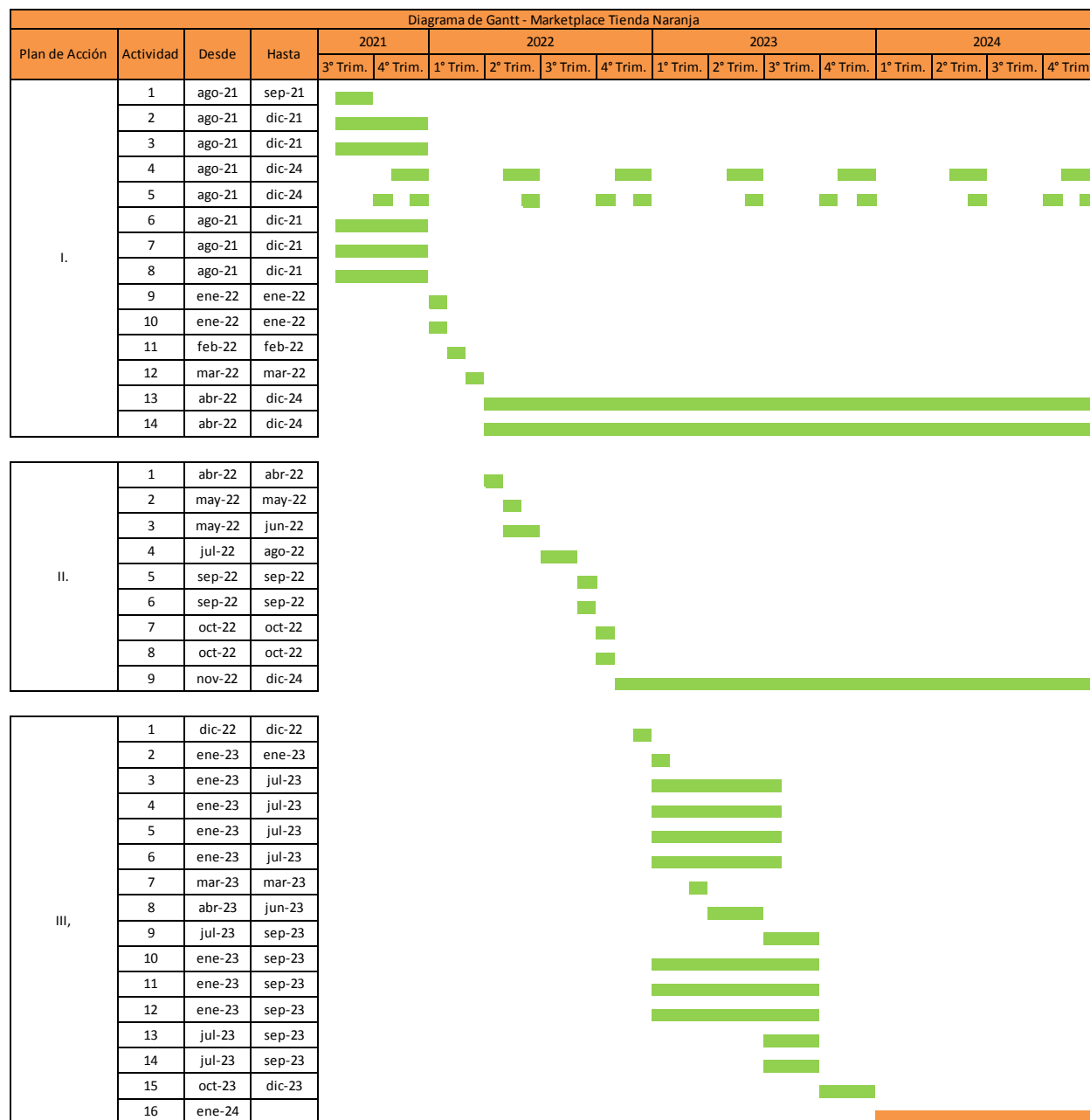


Imagen 5 / Elaboración propia

Conclusiones

Como conclusión podemos afirmar que Naranja cuenta con los recursos necesarios para aplicar una integración vertical hacia adelante en el Marketplace Tienda Naranja, y realizar por cuenta propia la operación logística de distribución de los productos que ofrece en su plataforma, para de esta forma aumentar la satisfacción del cliente y por consiguiente mayor cantidad de ventas y rentabilidad.

La correcta implementación de la planificación estratégica, le permitirá a la empresa adquirir una mayor participación del mercado, con la posibilidad de expandir su segmento de clientes, sumando potenciales clientes que se están conectando a la tendencia de la compra online, como así lo afirma la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. El proyecto no solo demuestra que se lograría un aumento en la cantidad de ventas, y por ende mayor participación en el mercado, sino, que le permite a Naranja la posibilidad de afiliar nuevos clientes al uso de su tarjeta, la cual es su principal negocio.

Recomendaciones.

Se le recomienda a la empresa continuar con la evolución del proyecto, aumentar la capacidad instalada del Centro de Distribución con el fin de almacenar una mayor cantidad de productos. Continuar con el aumento en la variedad de productos, sumar nuevas marcas, agregar nuevos servicios y mejorar las tecnologías al proceso entrada, almacenamiento y salida de los artículos.

Además tener la visión de ofrecer nuevas formas de pago, lo que permitiría abarcar una mayor demanda, dejando participar nuevos clientes de la tienda, abarcando una mayor porción del mercado.

Finalmente si se plantea objetivos más ambiciosos, cuanta con la posibilidad, de abrir la Tienda a los mercados internacionales en los países de la región.

Referencias

- Claves del Éxito de Mercado Libre, extraído de una página web <https://mipropiojefe.com/5-claves-del-exito-mercado-libre-la-gran-plataforma-comercio-electronico/>
- Amazon. (2021). *Guía de Gestión logística de Comercio Electrónico para Hacer Crecer tu Negocio*. Obtenido de <https://sell.amazon.com/es/learn/ecommerce-fulfillment>
- CACE. (2021). *Camara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado el 2021, de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Canvas. (2020). *Tarjeta Naranja*. Estados financieros Condensados Intermedios Correspondientes al período 3. .
- Guerra-Lopez, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua. Conceptos y Herramientas Para la Medición y mejora del Desempeño*.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integral*.
- INDEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Recuperado el 2021, de <https://www.indec.gob.ar/>
- Martinez, J. M. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC; Autoevaluación EFQM, Seis Sigma. Un enfoque integrados para las Pymes con sentido común*.
- Mercado Libre Mx. (28 de Septiembre de 2019). *Unocero*. Recuperado el 8 de Junio de 2021, de <https://www.unocero.com/noticias/secretos-mercado-libre/>
- Naranja. (2021). *Naranja Cultura*. Recuperado el 2021, de <https://www.naranja.com/cultura-naranja>
- Santander | Trade Markets. (s.f.). *Herramienta y Recursos para ayudar a tu empresa a expandirse globalmente*. Recuperado el 2021, de santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia

Anexo

Anexo A Producto Bruto Interno.

Tabla 1

Producto Bruto Interno en Argentina.

Indicadores de Crecimiento	2018	2019	2020	2021	2022
PBI (miles de millones de USD)	517,24	444,46	382,76	416,94	441,59
PBI (Crecimiento anual en %, precio constante)	-2,6	-2,1	-11,8	4,5	2,7
PBI per cápita (USD)	11	9	8	9	9

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, Octubre 2020

Anexo B: Diagnóstico Estratégico.

Identificación de los factores claves de éxito en el comercio electrónico y que utilizan las empresas líder (Amazon y Mercado Libre).

- Calidad del servicio. Incluye: Facilidad de navegación, y de hallar el producto deseado; Variedad de productos y servicios; Precio; Calidad; Formas de pago versátiles; Amplia financiación; Seguridad a la hora de pago.
- Flexibilidad y adaptación: Tiempo en la demora de entrega; Cobertura en todo el territorio; Costo del envío; inmediatez; Adaptarse a la necesidad del cliente
- Fidelidad: Liderazgo; Posicionamiento de la plataforma; Competencia y prestigio; Reputación del dominio; Innovación orientada al cliente; Publicación digital en redes.

Determinación de *FODA* de la empresa.

- Variable Interna:
 - ❖ Fortaleza:
 - Marca reconocida en el mercado.
 - Cartelera de clientes media-alta.
 - Relación estrecha con proveedores.
 - Constante innovación tecnológica.
 - Atractivo dominio para proveedores.
 - ❖ Debilidades:
 - Alto costo en el envío de los productos.
 - Distribución a cargo del vendedor.
 - Baja financiación en los productos.
 - Utilización de un solo medio de pago.
 - Promociones y descuentos de Naranja en otras plataformas.
- Variable Externa
 - ❖ Oportunidad:
 - Sector en auge y crecimiento.
 - Cambios en los patrones de consumo que favorecen al sector.
 - ❖ Amenaza:
 - Recesión o crisis económica general.
 - Caída del consumo. Consumo más racional.
 - Nuevos competidores en el mercado.
 - Alta competencia en el sector.
 - Barreras de entrada medias-bajas.
 - Baja fidelidad por parte de los consumidores.
 - Líderes que absorben la mayor participación del mercado.

Jerarquización de los elementos del FODA,

(Considerando al valor 1 (uno) como el más importante, y así sucesivamente).

Confección matriz diagnóstico empresarial.

Tabla 2:

Matriz Diagnóstico Empresarial.

	Calidad de Servicio.	Flexibilidad y Adaptación.	Fidelidad.	Variable de Supervivencia.	Otras Variables.
Fortaleza			F1. Marca Reconocida. F3. Innovación tecnológica. F4. Atractivo dominio.	F2. Cartelera de Cliente	F5. Relación con proveedores.
Debilidades	D4. Financiación. D5. Cartelera de pagos.	D2. Costos de envío. D1. Distribución.		D3. Promoción en la competencia.	
Oportunidad				O1. Sector en crecimiento. O2. Cambio en los patrones de consumo.	
Amenaza			A6. Baja fidelidad. A3. Empresa Líderes	A4. Recesión económica. A5. Consumo racional.	A1. Alta competencia. A2. Nuevos competidores. A7. Barreras de entrada media-baja

Conclusión.

Al confeccionar la matriz diagnóstico se puede observar como favorable que la empresa Naranja cuenta con una plataforma consolidada, de marca reconocida y con una cartelera de clientes frecuentes que además utilizan su propia tarjeta como medio de pago. Se debe aprovechar el desarrollo de la industria que se encuentra en pleno auge y con un aumento considerable de la participación de clientes, para desarrollar prácticas ofensivas en ventas y aumentar las ganancias. Lamentablemente cabe mencionar que no cuenta con un sistema

logístico de distribución propia y que corre por cuenta de un tercero, y hasta en algunos casos por parte del vendedor, lo que a futuro puede causar pérdida de esos clientes actuales, o futuro, los cuales buscan inmediatez en el envío y facilidad a la hora de la compra. Teniendo en cuenta la alta competencia del sector y de la existencia de empresas líderes que cumplen el requisito de rapidez a la hora de entregar el producto, variedad y fiabilidad, se pone en riesgo su supervivencia y mantención de su porción de mercado en el largo plazo.

Anexo C: Informe Naranja.

Reseña Informativa al 30 de septiembre 2020: contamos 3.224.565 cuentas Naranja habilitadas. Esa cifra llega a los 4.554.710 clientes cuando sumamos las Tarjeta Naranja adicionales.

En relación con Tienda Naranja, por tercer trimestre consecutivo, el Marketplace Tienda Naranja duplicó su facturación, alcanzando los \$ 742 millones entre julio y septiembre. En paralelo, registró la misma cantidad de visitas que durante todo el 2019. Al 30 de septiembre contó con 307 sellers activos que ofrecieron más de 58.000 productos.

El Hot Sale marcó un hito en la cantidad de transacciones, concentrando más del 50 % de las ventas de todo el trimestre. Entre las novedades, se destacaron la creación de equipo especializado para la atención al cliente, nueva segmentación de la oferta de productos, el seguimiento del envío de los productos y el desarrollo del canal de venta en App Naranja (Canvas, 2020).