



Facultad de Ciencias Económicas

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL**

**Tarjeta Regalo American Express**

**CUERPO**

Profesores:

- Nancy Maltagliatti
- Mariela Bucciarelli

Alumnos:

- Gonzalo Iglesias Bello – LU 1072491
- Santiago de Sousa – LU 1049225
- Andrés Sanvittori – LU 114966

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Aula: 104

Turno Noche 2017

Resumen Ejecutivo.....	4
Problema.....	5
Solución.....	5
Empresa.....	5
Análisis del Macroentorno.....	7
Entorno Económico.....	7
Entorno Político.....	9
Entorno Sociocultural.....	10
Entorno Tecnológico.....	12
Análisis del Microentorno.....	13
Amenaza de nuevos entrantes.....	13
Amenaza de productos sustitutos.....	13
Poder de negociación de los compradores.....	13
Poder de negociación de los proveedores.....	14
Rivalidad entre competidores.....	14
Barreras de entrada.....	15
Barreras de salida.....	15
FODA.....	16
Fortalezas.....	16
Debilidades.....	16
Oportunidades.....	16
Amenzas.....	17
Matriz Peyea.....	17
Matriz Mc Kinsey.....	17
Matriz Ansoff.....	17
Matriz BCG.....	18
Ventaja Competitiva.....	18
Estrategias.....	18
Estrategia Corporativa.....	18
Estrategia de Negocio.....	19
Estrategia Competitiva.....	19
Estrategia Funcional.....	19
Mapa de posicionamiento.....	19
Oportunidad Detectada / Solución.....	20

Objetivos del Proyecto .....	21
Planteo de Investigación Cualitativa .....	21
Metodología de Investigación .....	21
Objetivos de Investigación .....	22
Hipótesis .....	22
Conclusión – Expertos.....	22
Conclusión – Heavy User B2B.....	23
<i>Insights entrevistas B2B:</i> .....	24
Conclusión – Heavy User B2C - Insights.....	25
Segmento objetivo .....	26
Comportamiento del consumidor .....	26
Posicionamiento .....	28
Planteo de Investigación Cuantitativa .....	29
Metodología de la investigación.....	29
Procesamiento.....	30
Resultados de la investigación.....	30
Marketing MIX.....	32
Producto.....	32
Precio .....	36
Plaza .....	36
Publicidad (Comunicaciones Integradas de Marketing).....	37
Personas .....	47
Procesos .....	48
Estrategia de marca.....	51
Análisis Económico – Financiero.....	52
Pronostico de Ventas .....	52
Tablero de control.....	56
Bibliografía.....	61

## Resumen Ejecutivo

En cuanto al plan de investigación, se llevará a cabo un análisis tanto del macroentorno como del microentorno con el objetivo de lanzar una nueva Tarjeta por parte de la empresa American Express, incorporándose a las ya existentes tarjetas del segmento corporativo.

El objetivo principal se centra en lanzar una Tarjeta Regalo, que le permita al consumidor B2B, no solamente incorporar un método de compensación no monetario, sino también agilizar la entrega de dichas compensaciones a sus empleados. En lo que respecta al consumidor B2C, el hecho de contar con esta Tarjeta no lo ata a ningún establecimiento en particular como ocurre con otras Tarjetas de este tipo, teniendo en cuenta que la podrá utilizar en cualquier establecimiento que trabaje con American Express.

El mercado B2B donde American Express es líder y cuenta con una penetración del 70% en lo que respecta a empresas que pertenecen al segmento Large Market, y el hecho de tener un buen posicionamiento, una imagen de marca favorable y los recursos necesarios para poder realizar este producto hacen que el lanzamiento tenga un contexto favorable.

Respecto al Plan de Marketing se desarrollará no sólo una investigación de mercado cualitativa, sino también una investigación cuantitativa; se busca obtener opiniones de expertos del mercado e información sobre las características que debería tener la Tarjeta a lanzar.

El posicionamiento será en base al beneficio que le proporciona al consumidor B2B y, apuntamos al segmento integrado por empresas que cuenten con una facturación superior a \$18.00.000 y que tengan 40 empleados o más. Tanto la industria como el domicilio de la empresa resultan indiferentes para la presente investigación. Al ya ser clientes de American Express, se trata de Sociedades Anónimas o de Sociedades de Responsabilidad Limitada y que presentan una situación BCRA 1 y 2.

La estrategia de precio que se implementará es en función del valor percibido, y a distribución de la Tarjeta será a través de los medios que se utilizan actualmente o, en su defecto y si el cliente así lo desea, la puede retirar de manera personal. En cuanto a la comunicación, se pautará en LinkedIn, en medios gráficos que consumen el segmento objetivo y, por último, se enviarán mails.

Por último, se presentará el análisis económico-financiero a lo largo de los primeros tres años del producto. Una vez obtenidos los resultados de la investigación cuantitativa, que incluyen la intención de compra del segmento objetivo, se realizaron ajustes de innovación, de competencia y de recompra, teniendo en cuenta capacidades de la empresa y demás estimaciones de mercado. Estos ajustes se aplicaron a 3 escenarios distintos: probable, optimista y pesimista. Además, se programará dos tableros de control: uno para poder medir distintos parámetros de la nueva Tarjeta y otro para medir el desempeño de los Ejecutivos de Desarrollo, es decir, la fuerza de venta.

## Problema

El problema que se detectó es que actualmente en las empresas existe un método de recompensas que condiciona a sus integrantes a hacer uso de las mismas dentro de ciertos establecimientos, de manera tal que se ven limitados a consumir siempre la mismas categorías de productos. Esto lleva a la desmotivación y, en algunos casos, al descontento de los empleados.

## Solución

Teniendo en cuenta el problema recientemente mencionado, se propone como solución incorporar un nuevo método de recompensa basado en tarjetas regalo no recargables de American Express. Las mismas cumplen la función de poder retribuir al empleado al alcanzar o superar los distintos objetivos propuestos por cada empresa, en fechas especiales o simplemente como un incentivo o premio ya sea trimestral, anual, dependiendo la política de cada empresa.

## Empresa

American Express Company es una empresa fundada en 1850 en Buffalo, Estados Unidos. Sin embargo, es recién a partir de 1882 que comenzó a ofrecer productos financieros, cuando se creó el giro o el llamado "Money Order".

En 1958 se emite por primera vez la Tarjeta American Express y, ya en 1964, contaba con más de un millón de Socios, 121.00 establecimientos adheridos. En 1970, ya era aceptada en diez monedas extranjeras.

Este crecimiento se debió, no solo a la fortaleza de la marca, sino también al excelente servicio al cliente que brindaba.

Ya a partir de la década de los noventa, se afianzó en su rol de proveedor global de servicios de viajes, financieros y tarjetas. Además, comenzó a desarrollar alianzas y co-brandings, para expandir sus operaciones.

En 1916, se inaugura la primera sucursal de American Express en Argentina, orientada a operaciones de correspondencias, telegramas, giros, cheques de viajero, cobros, ventas de pasajes y emisión de cartas de crédito para embarques. Finalmente, en 1979 se funda en Buenos Aires American Express Argentina SA.<sup>1</sup>

Actualmente, American Express ofrece una gran cantidad de productos y servicios. En el caso de las Tarjetas, tanto de Crédito como de Compra, presenta una gran variedad:

- The Platinum Card
- The Gold Card
- The Green Card
- The Platinum Credit Card
- The Gold Credit Card
- The Platinum Credit Card Aerolineas Plus<sup>2</sup>

Por el lado de los servicios, American Express se destaca por brindar al cliente una amplia diversidad de seguros, entre los que se incluye de auto, hogar, efectos personales, vida y accidentes personales. Además, ofrece Asistencia al viajero, presentando distintos tipos de planes según las necesidades del cliente<sup>3</sup>

Por último, American Express ofrece un 20% de descuento utilizando su tarjeta en distintos establecimientos y abarcando diferentes categorías. El cliente puede gozar de estos descuentos tanto en locales gastronómicos como en locales que vendan electrodomésticos o artículos de moda<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> American Express <https://www.americanexpress.com/argentina/about/historia.shtml> 18/03/2017

<sup>2</sup> American Express.tarjetas <https://www.americanexpress.com/ar/content/nuestras-tarjetas/> 18/03/2017

<sup>3</sup> American Express.seguros <https://www.seguros.americanexpress.com.ar/?page=PR> 18/03/2017

<sup>4</sup> American Express.beneficios <http://www.beneficiosamex.com.ar/promociones> 18/03/2017

**Visión:** Ser la marca de servicios más respetada del mundo.

**Promesa:** Hacer que nuestros clientes se sientan especiales y respetados, a través de la excelencia en el servicio, la experiencia y la integridad.<sup>5</sup>

**Atributos de la marca:**

- Compromiso con el Cliente
- Calidad
- Seguridad, en Todo el Mundo
- Confianza e Integridad

## Análisis del Macroentorno<sup>6</sup>

### Entorno Económico

#### - **Inflación**

La inflación de Argentina en 2016 fue 5 veces mayor que la del resto de los países de la región, con la excepción de Venezuela. Sin embargo, la inflación mostró una conducta descendente.

Para 2017, las expectativas son buenas ya que, de acuerdo a un informe del Banco Central, la inflación anual será del 20%.

#### - **Desempleo:**

A fines del 2016, el desempleo era del 7,6% según una cifra oficial. A pesar de que esta cifra es elevada, la situación es mejor si se la compara con el tercer y segundo trimestre, donde el desempleo era del 8,5% y 9,3% respectivamente.

Los factores principales que conducen a esta situación son: la creación de más empleo y el hecho de que más personas dejaron de buscar trabajo.

---

<sup>5</sup> American Express.Valores <https://www.americanexpress.com/argentina/about/visionvalores.shtml>  
18/03/2017

<sup>6</sup> Ver Anexo página 1: Análisis del Macroentorno

En cuanto a la Tasa de Actividad, que representa a las personas que tienen o buscan activamente trabajo, en el último trimestre del 2016 fue de 45,3%, presentando un leve deterioro respecto del periodo con 0,7 puntos menos<sup>7</sup>

- **Tendencia PBI:**

Argentina posee un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$550.000 millones, lo que la convierte en una de las economías más grandes de América Latina.

Desde el 2004 en adelante, Argentina presentó un aumento del PBI, con la salvedad del 2013-2014, cuando el mismo decreció<sup>8</sup>

Si bien el Banco Mundial indica una proyección de 2,7% del PBI para el 2017, ésta es menor respecto a la del informe anterior, donde se estimaba una proyección del 3,1%. Esto difiere de lo establecido en el Presupuesto 2017, que incluye un crecimiento del PBI del 3,5%<sup>9</sup>

- **Tipo de interés:**

Sin duda, la mayor novedad es el lanzamiento de créditos hipotecarios a 30 años con cuotas ajustadas por UVA (Unidad de Valor Adquisitivo). En el caso del Banco Nación, los mismos van a tener una tasa de interés adicional por debajo del 4% anual, ubicándose de esta manera entre las más bajas del mercado. Mientras que otros bancos que van a competir con este tipo de créditos, lo hacen con tasas entre el 5% y el 6,5% anual y un plazo de 20 años.

Una característica que presenta este crédito es que cuenta con una primera cuota muy baja, lo que permite que sea accesible para una gran cantidad de personas. Esto se debe, principalmente, a dos motivos: al extenso plazo y al ajuste por inflación<sup>10</sup>  
Algunas novedades respecto a estos créditos:

- Se tarda entre 30 y 45 días promedio en obtenerlos
- El préstamo cubre entre el 70% y el 75 % de la vivienda; el resto lo debe acreditar el solicitante del crédito
- El público que solicita estos créditos se encuentra entre los 35 y los 45 años<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> La Nación (Buenos Aires) El desempleo terminó 2016 en 7.6% según el INDEC  
<http://www.lanacion.com.ar/1994231-el-desempleo-termino-2016-en-torno-al-76-segun-el-indec>  
18/03/2017

<sup>8</sup> Banco Mundial (Argentina) Panorama General <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>  
19/03/2017

<sup>9</sup> Infobae (Buenos Aires) El banco mundial reduce las proyecciones de crecimiento de Argentina y mejora las de Brasil <http://www.infobae.com/economia/2017/01/11/el-banco-mundial-reduce-las-proyecciones-de-crecimiento-de-argentina-y-mejora-las-de-brasil/> 19/03/2017

<sup>10</sup> Infobae (Buenos Aires) Banco Nación lanza créditos hipotecarios a 30 años  
<http://www.infobae.com/economia/2017/03/08/exclusivo-banco-nacion-lanza-creditos-hipotecarios-a-30-anos/>  
20/03/2017

- **Tipo de cambio:**

Con la asunción del nuevo presidente, el 17 de Diciembre el ministro de Hacienda y Finanzas Alfonso Prat-Gay anuncio la salida del Cepo cambiario a través de la resolución general 3210/11, es decir, la libre compra y venta de dólares sin intervención previa de la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) y un precio único del dólar. Esto le permite a las organizaciones comprar hasta US\$ 2 millones al mes y no tener trabas para pagar importaciones, transferir dinero y no tendrá limitaciones para exportar. Previo al cepo cambiario, se tomaron medidas que no permitían la libre compra y venta de esta moneda.

Por otro lado, el nuevo gobierno optó por un régimen de flotación sucia, lo que significa que el Banco Central de la Republica Argentina (BCRA) intervenga con la compra y venta de dólares para intentar mantener el tipo de cambio de una manera estable.

En relevancia con el mundo, Argentina volvió a la normalidad en materia de política cambiaria, ya que salvo a algunas excepciones como Venezuela, la gran mayoría de países cuentan con un único mercado<sup>12</sup>

- **Perspectiva:**

Moody's, la prestigiosa calificadora de riesgo, sostiene que en los últimos 14 meses se tomaron en el país medidas que conducen a un crecimiento y fortaleza fiscal de Argentina. Además, las mismas podrían conducir a un menor déficit fiscal en 2018, respecto al que presenta actualmente. A su vez, Moody's proyectó una menor inflación que impulsará tanto los salarios reales como el consumo.

De esta manera, Moody's modificó la perspectiva de Argentina de estable a positiva.<sup>13</sup>

## **Entorno Político**

Respecto al entorno político, los puntos más relevantes a tener en cuenta son los siguientes:

---

<sup>11</sup> Infobae (Buenos Aires) Boom de creditos hipotecarios <http://www.infobae.com/economia/2017/03/05/boom-de-creditos-hipotecarios-cuales-son-los-requisitos-montos-plazos-y-cuotas/> 20/03/2017

<sup>12</sup> Ambito Financiero (Buenos Aires) el gobierno levanta el cepo <http://www.ambito.com/820079-el-gobierno-levanta-el-cepo-se-unifica-tipo-de-cambio-y-se-podran-comprar-hasta-us-2-millones-al-mes> 18/03/2017

<sup>13</sup> El cronista (Buenos Aires) Moody's mejoro la perspectiva de Argentina de estable a positiva <http://www.cronista.com/finanzasmercados/Moodys-mejoro-la-perspectiva-de-Argentina-de-estable-a-positiva-20170307-0026.html> 18/03/2017

### - **Estabilidad política**

En las últimas elecciones, el triunfo de Cambiemos, liderado por Mauricio Macri, significó el fin de 12 años de una misma administración en el poder. Las primeras políticas de dicho gobierno estuvieron enfocadas en el ámbito económico.

El gobierno actualmente enfrenta una gran crisis social. A diario se realizan marchas y protestas en los puntos principales del país reclamando contra la actual administración.

### - **Política impositiva**

Según un informe del Foro Económico Mundial, Argentina es el país con mayor presión tributaria del mundo. La carga impositiva es superior a los beneficios que obtienen las empresas. La situación es levemente favorable comparado con último informe, avanzando dos puestos, por lo que la economía del país es de las más relegadas del mundo. Este progreso se debe principalmente, según el Banco Mundial, a una mejor preparación de Argentina para afrontar el entorno futuro que cambia. Por otro lado, la alta inflación es la principal problemática del país para comenzar un negocio en el país.

### - **Cambios en el negocio de las tarjetas de crédito:**

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) comenzará a regular las comisiones que reciben bancos y empresas de tarjetas por las transacciones que se realizan con plásticos. Actualmente, la comisión que se cobra es del 3%, del cual el 2,9% corresponde al banco emisor del plástico y el 0,1 restante al adquirente. Teniendo en cuenta esto, los incentivos para que ingresen nuevos adquirentes al mercado son escasos, debido a que la comisión es muy baja.

Regulando las comisiones, el BCRA pretende que ingresen nuevos jugadores y compitan con Prisma, empresa dueña de Visa y Banelco entre otros.<sup>14</sup>

## **Entorno Sociocultural**

### - **Consumismo**

Según un estudio realizado por Kantar Word Panel una empresa experta en comportamiento al consumidor, el 2016 terminó con un fuerte ajuste en los hábitos de compra. Muchos resignaron marcas de todos los sectores de consumo y buscaron otros canales de compra. Además, las cantidades se achicaron, ya no van al supermercado a

---

<sup>14</sup> La Nación (Buenos Aires) el BCRA hará cambios en el negocio de tarjetas para que visa tenga mas competencia <http://www.lanacion.com.ar/1998788-el-bcra-hara-cambios-en-el-negocio-de-tarjetas-para-que-visa-tenga-mas-competencia> 23/03/2017

efectuar grandes compras, compran de pequeños montones. “Es la primera vez que se achica el tamaño de compra en 12 años” afirma Federico Filipponi director comercial de la consultora<sup>15</sup>.

Según la investigadora de mercados CCR, 8 de cada 10 argentinos redujeron su consumo el año pasado. Estadísticamente esa variable cayó un 4.7%<sup>16</sup>. El único sector que logró sostener sus hábitos de consumo fue el alto-medio. El 80% los redujo. En nivel medio-bajo con compras mas chicas y el nivel bajo visitaron menos los canales.

Por otro lado, para cuidar el bolsillo, los consumidores optaron por el canal mayorista, que creció un 9% en volumen con respecto al 2015<sup>17</sup>.

#### - **Cambios en el estilo de vida**

Según la revista Forbes, los millennials define a los nacidos entre 1981 y 1995 jóvenes que se hicieron adultos con el cambio de milenio. Reconoce 6 rasgos claves<sup>18</sup> de los nuevos consumidores. Entre ellos se encuentran:

1. Digitales
2. Multipantalla y multidispositivo
3. Nomófobos y appdictos
4. Sociales
5. Críticos y exigentes
6. Exigen personalización y nuevos valores

#### - **Distribución de la renta**

De acuerdo al Coeficiente de Gini, en Argentina aumentó la brecha entre los sectores más ricos y los más pobres. Entre sus principales causas se encuentran la pérdida del poder

---

<sup>15</sup> El Cronista (Buenos Aires) el 80% de los hogares compro menos en 2016 y todos resignaron marcas <http://www.cronista.com/economiapolitica/EI-80-de-los-hogares-compro-menos-en-2016-y-todos-resignaron-marcas-20170210-0052.html> 23/03/2017

<sup>16</sup> La Nacion (Buenos Aires) Por primera vez en 12 años los argentinos achicaron el changuito <http://www.lanacion.com.ar/1983350-por-primera-vez-en-12-anos-los-argentinos-achicaron-el-changuito> 23/03/2017

<sup>17</sup> Clarin (Buenos Aires) sigue sin repuntar el consumo en supermercados y almacenes [http://www.clarin.com/ieco/economia/sigue-repuntar-consumo-supermercados-almacenes\\_0\\_Hy\\_mXfCYg.html](http://www.clarin.com/ieco/economia/sigue-repuntar-consumo-supermercados-almacenes_0_Hy_mXfCYg.html) 23/03/2017

<sup>18</sup> Forbes. 6 rasgos claves de los millennials: los nuevos consumidores <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.TtTWzYI> 23/03/2017

adquisitivo y la aceleración de la inflación. En 2015, el coeficiente fue de 0,4005, mientras que en 2016 aumento a 0,4174.<sup>19</sup>

## **Entorno Tecnológico**

### **- Blockchain**

La tecnología de cadena de bloque está siendo desarrollada por Bitcoin y consta básicamente de un registro, un libro de acontecimientos digitales que está siendo compartido con muchas personas y sin necesidad de confianza entre los miembros que la conforman.<sup>20</sup> Solo puede ser actualizado con consenso de la mayoría de participantes y la información nunca puede ser borrada. De esta manera se lleva a cabo la contabilidad online de todo el sistema financiero, todas sus transacciones. Esta tecnología puede expandirse a acciones de una empresa, monedas locales, propiedades. Esto mismo es una tecnología en la que se esta invirtiendo mucho para expandir su uso en el futuro.<sup>21</sup>

### **- Mobile wallet**

Se basa en una billetera online donde se almacena información en los dispositivos móviles como tarjetas de crédito, debito que solo se puede acceder a ella con un PIN, una contraseña o una huella dactilar. De esta forma, reemplaza a una billetera normal sin la necesidad de cargar los distintos medios de pagos, simplemente reduciéndolo a llevar su dispositivo móvil. Se pueden realizar pagos a través de una app o con un dispositivo que se conecta a tu celular y permite pagos con tarjeta.<sup>22</sup>

Esta tecnología busca reducir el fraude, ya que, por ejemplo, es más difícil que duplicar tarjetas, y reducir el tiempo de pago en sucursales.

---

<sup>19</sup> Política Argentina (Argentina) la grieta: creció la brecha entre ricos y pobres en el último año <http://www.politicargentina.com/notas/201611/17632-la-grieta-crecio-la-brecha-entre-ricos-y-pobres-en-el-ultimo-ano.html> 23/03/2017

<sup>20</sup> Telam (Argentina) vinos, notariado digital y billeteras, de la mano de los bitcoiners de la argentina <http://www.telam.com.ar/notas/201702/180182-vinos-notariado-digital-y-billeteras-de-la-mano-de-los-bitcoiners-de-la-argentina.html> 23/03/2017

<sup>21</sup> Bit 2 me blog. ¿Qué es la cadena de bloques? <http://blog.bit2me.com/es/que-es-cadena-de-bloques-blockchain/> 28/03/2017

<sup>22</sup> Infobae (Buenos Aires) Se viene la billetera electrónica: el banco central impulsa los pagos por celular <http://www.infobae.com/economia/2016/08/02/se-viene-la-billetera-electronica-el-banco-central-impulsa-los-pagos-por-celular/> 28/03/2017

## Análisis del Microentorno<sup>23</sup>

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Al ser una industria con muy pocos integrantes o players, la amenaza de competidores potenciales es escasa o nula. Los integrantes más importantes, Visa y Mastercard, ya se encuentran instalados en el mercado. De tal manera se trata de un mercado bastante saturado y con pocas posibilidades de entrada de nuevos competidores. El único caso con posibilidades de ingresar en el sector de tarjetas regalo es Tarjeta Naranja, que experimento un gran crecimiento en los últimos años y actualmente cuenta con un share de 9%.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Si bien son varios los productos que se pueden considerar sustitutos, tales como las Gift Cards de Falabella, de Cencosud, o la llamada Oh! Gift Card Shopping, su amenaza no resulta de gran importancia ya que el consumidor se ve atado a utilizar las mismas en los establecimientos correspondientes a cada una de ellas. En el caso de Oh! Gift Card Shopping, a pesar de involucrar varios Shoppings, no están adheridos todos los locales que se ubican en dichos establecimientos.

Por otro lado, hay dos sustitutos que sí resultan amenazantes: Big Box<sup>24</sup> y Special Gift<sup>25</sup>. La amenaza se basa en que ambos le ofrecen al consumidor propuestas y experiencias innovadoras, y con una amplia gama de variedades, que van desde lo gastronómico, como la posibilidad de concurrir a restaurantes de los chefs más prestigiosos del país, hasta aventuras al aire libre, como puede ser un vuelo en parapente.

### **Poder de negociación de los compradores**

American Express posee muchos requisitos para que sus posibles clientes puedan acceder a las tarjetas y ser miembro. Esto trae como consecuencia que sus clientes tienen un poder adquisitivo alto y sus exigencias muy elevadas. Si las expectativas de

---

23 Ver Anexo página 8: Análisis del Microentorno

<sup>24</sup> Big Box (Argentina)

[https://www.bigbox.com.ar/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=brand&qclid=Cj0KEQjwwoLHBRDD0beVheu3lt0BEiQAvU4CKm9at7kOdKJNdjfs2r3g-7\\_lffUkMBqFGdtrQKrPg6gaAkrx8P8HAQ](https://www.bigbox.com.ar/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand&qclid=Cj0KEQjwwoLHBRDD0beVheu3lt0BEiQAvU4CKm9at7kOdKJNdjfs2r3g-7_lffUkMBqFGdtrQKrPg6gaAkrx8P8HAQ)  
01/04/2017

<sup>25</sup> Special Gift (Argentina) <http://www.special-gift.com.ar/> 01/04/2017

estos no están satisfechas es probable que cambien de empresa o busquen distintas alternativas. Los miembros de American Express tienen un alto poder de negociación por sobre la empresa debido a que pueden optar por otra tarjeta que le brinde el mismo servicio y poseen una situación económica que le permite afrontar el cambio sin inconvenientes.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Existen dos proveedores de plástico autorizados por American Express para la fabricación de sus tarjetas. En primer lugar, la empresa brasilera VALID y, en segundo, FIRST DATA que provee soluciones tanto para la emisión de tarjetas magnéticas, como para tarjetas con chip. Además, tiene prestación de servicio personalizado dependiendo de las demandas de cada cliente incluyendo gift cards, debito y crédito.

Al tener solo 2 proveedores autorizados, es decir, que solo ellos cumplen con los estándares y requisitos necesarios para prestarle este servicio a la empresa, se considera que tienen alto poder de negociación. Sin embargo, la relación entre los proveedores y American Express data de hace mucho tiempo, por lo que la situación no resulta desfavorable para la empresa.

En cuanto al embozado de las tarjetas, la empresa se autoabastece de este servicio. En la sucursal de Arenales 707 en planta baja posee el sistema de embozado de las tarjetas. American Express se ahorra 0,18 dólares que es el costo establecido por los proveedores

Por otro lado, la empresa líder en producción y distribución de sobres Medoro, es quien provee los mismos a American Express. Una vez producida la tarjeta y el sobre, la integración de ambos para su posterior traslado se hace en las mismas oficinas de American Express.

Los encargados de la distribución física del sobre puerta a puerta son El Correo Argentino y Promail. El costo del primero es \$8,75 c/u y el segundo \$10.27 c/u.

En caso de que el comprador desee retirarlo por su cuenta, cuenta con la empresa de correo privada Andreani.

### **Rivalidad entre competidores**

Respecto a la rivalidad entre los competidores, se obtiene un valor neutro en la escala. Esto se debe principalmente a que en el segmento B2C, si bien entre Visa, Mastercard y American Express concentran el 78% de mercado, Visa por su propia cuenta abarca el 58%, lo cual demuestra que hay una gran concentración. Además, el comprador no afronta un costo alto si desea cambiar de empresa.

Por otra parte, el gran crecimiento de la industria (10,59%) conduce a que la rivalidad entre los competidores tenga un valor neutro.<sup>26</sup>

Respecto al B2B, American Express es líder y cuenta con una penetración del 70% en lo que respecta a empresas que pertenecen a Large Market, es decir, empresas con una facturación superior a \$18.000.000

## **Barreras de entrada**

Respecto a las barreras de entradas, hay dos de gran importancia. Por un lado, la necesidad de capital, es decir, la inversión necesaria para entrar en el negocio. En esta industria, las empresas deben tener un capital mínimo regulatorio con el objetivo de poder afrontar pérdidas inesperadas e igualar la situación entre competidores. Se exige un capital por fracción de los activos ponderados según su riesgo. En caso de no cumplir con dicho capital, las entidades serán sancionadas. En el caso de nuevas entidades, no serán autorizadas para operar, mientras que las entidades ya existentes deberán corregir dicha situación a más tardar en el segundo mes siguiente en el que se incumpliendo con la condición.<sup>27</sup>

Por otro lado, otra barrera de entrada importante es la legislación gubernamental. El BCRA exige un Régimen de Transparencia, cuyo objetivo es el de facilitar y hacer eficientes las decisiones de contratación de productos financieros. Además, se debe cumplir con la Ley de Entidades Financieras, que regula la actuación de dichas entidades.<sup>28</sup>

## **Barreras de salida**

Hay dos barreras de salidas que se deben considerar:

- Restricciones Sociales: A mediados del 2016 se discutió un proyecto de ley denominado “ley anti despidos” en la que se prohíben los despidos y suspensiones de trabajadores, sin justa causa, tanto en sector público como privado. Esta ley además, establecía la doble insembración en casos de despido. A pesar de que el presidente de la nación Mauricio Macri en el decreto 701/2016 veto esta ley sería un gran riesgo social para la empresa el hecho de despedir masivamente a sus empleados. Como consecuencia los sindicatos que tienen un poder alto en la Argentina imposibilitarían esta medida a través de llamados “piquetes”, cortes de calles o revueltas sociales.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> La Nacion (Buenos Aires) investigan a visa y a sus bancos por posible monopolio  
<http://www.lanacion.com.ar/1932876-investigacion-a-visa-y-a-sus-bancos-socios-por-posible-monopolio>  
28/03/2017

<sup>27</sup> Banco central de la republica Argentina. El sistema financiero hoy <http://www.aba-argentina.com/wp-content/uploads/JoseRutman-PresentacionForoCatamarca-2008.pdf> 28/03/2017

<sup>28</sup> Info leg. Información lejislativa : ministerio de justicia y derechos humanos presidencia de la nación  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm> 27/03/2017

<sup>29</sup> Telam (Argentina) Macri oficializo el veto a la ley antidespidos  
<http://www.telam.com.ar/notas/201605/148475-macri-veto-ley-antidespidos-boletin-oficial.html> 27/03/2017

- Compromiso a largo plazo con clientes/proveedores: en American Express suele definirse el presupuesto anual a principio de cada año, otorgándoles créditos a cada sector con sus respectivos proveedores. Entonces se crea un compromiso con ellos para cumplir dicho presupuesto. Por otro lado, cada tarjeta de crédito, débito o servicio brindado por American Express genera un compromiso directo con los clientes creando una promesa y esta necesidad que dichos clientes buscan satisfacer con la marca no será satisfecha.

## FODA<sup>30</sup>

### American Express

#### Fortalezas

- Presencia internacional de la empresa en más de 130 países<sup>31</sup>
- Dentro de las 100 empresas más grandes del mundo<sup>32</sup>
- Marca tradicional con capacidad de adaptación al mercado.
- Elegida dentro de las mejores empresas para trabajar en Argentina
- Posición financiera estable
- Grandes beneficios

#### Debilidades

- Posee menos establecimientos adheridos en comparación a Mastercard y Visa.
- Requisitos para obtener tarjeta corporativa
- Market Share

#### Oportunidades

- Baja de retenciones en sectores permite crecimiento de pymes.
- Blanqueo de capital permite la inversión de los compradores (empresas)
- Regulación de las comisiones por parte del BCRA

---

<sup>30</sup> Ver Anexo página 10: FODA

<sup>31</sup> Wikipedia. American Express [https://es.wikipedia.org/wiki/American\\_Express](https://es.wikipedia.org/wiki/American_Express) 24/03/2017

<sup>32</sup> Forbes: American Express <https://www.forbes.com/companies/american-express/> 24/03/2017

## Amenzas

- Mercado inestable
- Presión y crisis social
- Alta carga impositiva

## Matriz Peyea<sup>33</sup>

De acuerdo a los resultados obtenidos del macro y micro, se considera llevar a cabo una estrategia agresiva. Es decir, la posición es favorable tanto en macro como en micro.

Se sugiere llevar adelante una estrategia de desarrollo de producto. En cuanto al macro, si bien la estabilidad del ambiente no representa un valor positivo, la capacidad financiera con la cual cuenta American Express, como por ejemplo el hecho de que la rentabilidad promedio de la compañía es superior a la rentabilidad promedio de la industria, permite mejorar dicho eje. Respecto al micro, es principalmente el perfil competitivo el que conduce a una situación favorable. La presencia internacional, el estar entre las mejores empresas para trabajar en Argentina y ser una marca tradicional son algunas de las fortalezas de American Express que restringen las debilidades que presenta, como por ejemplo estar adheridos a menos establecimientos y tener una serie de requisitos que dificultan obtener la tarjeta corporativa

## Matriz Mc Kinsey<sup>34</sup>

Tanto el atractivo de la industria como la fortaleza del negocio presentan valores medios, 0,065 y 0,225 respectivamente, por lo que la posición en la cual se encuentra el producto en cuestión es la de Selectividad. En cuanto a la estrategia, teniendo en cuenta que el atractivo de la industria es menor a la fortaleza del negocio, se propone desarrollar la estrategia de identificación de segmentos en crecimiento.

## Matriz Ansoff<sup>35</sup>

American Express, en lo que respecta a un crecimiento intensivo, desarrollará la estrategia de Desarrollo de Producto. Pese a que la empresa continuamente implementa medidas y beneficios dentro de los productos con los cuales ya cuenta, se considera que se necesita ampliar dicha gama de productos.

---

<sup>33</sup> Ver Anexo página 13

<sup>34</sup> Ver Anexo página 14

<sup>35</sup> Ver Anexo página 15

Con la Tarjeta Regalo que se propone, American Express les ofrece a los clientes la posibilidad de utilizar la misma en el establecimiento que desee, de acuerdo a su conveniencia y categoría de producto que esté buscando.

## Matriz BCG<sup>36</sup>

Teniendo en cuenta información de mercado y la participación tanto de Visa, principal competidor, como de American Express, se puede afirmar que la Tarjeta Regalo de American Express es un producto interrogante en la industria argentina.

El mercado expone un gran crecimiento, ubicándose muy por encima del crecimiento del PBI, siendo 10,59% y 2,37% los valores respectivamente.<sup>37</sup>

Respecto a la participación relativa de American Express es de 10% y resulta muy inferior comparándola con Visa, que cuenta con una participación del 58%<sup>38</sup>, refiriéndose al segmento B2C.

## Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva con la cual cuenta American Express es una ventaja en costos, en este caso en costos de marketing. La misma se basa en que la empresa ya tiene economías de escala. La empresa ya tiene clientes desarrollados y tiene una curva de experiencia: ya cuenta con la materia prima y proveedores necesarios para desarrollar el nuevo producto. Considerando lo mencionado, la empresa afronta menores costos.

## Estrategias

### Estrategia Corporativa<sup>39</sup>

La estrategia que se va a llevar adelante es la de desarrollo de producto. Con el lanzamiento de la Tarjeta Regalo, American Express ofrece un nuevo producto en un

---

<sup>36</sup> Ver Anexo página 16

<sup>37</sup> El cronista (Argentina) compras con tarjeta: crece 16% el uso del debito y credito en todo el mundo <http://www.cronista.com/finanzasmercados/Compras-con-tarjetas-crece-16-el-uso-del-debito-y-credito-en-todo-el-mundo-20160510-0001.html> / <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KN?locations=AR> 29/03/2017

<sup>38</sup> Produccion GOB. <http://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2016/08/CNDC-Resolucion-firmada1.pdf> 29/03/2017

<sup>39</sup> Ver Anexo página 17

mercado que ya conoce y en el cual se encuentra en una posición favorable liderando el segmento B2B.

### **Estrategia de Negocio**

La estrategia genérica será la de enfoque en diferenciación, teniendo en cuenta que el atributo más importante de American Express es la imagen de marca. Los productos y servicios que ofrece Amex tienen el rótulo de ser exclusivos, a los cuales no cualquiera puede acceder a los mismos. Los requisitos que exige la empresa contribuyen a esta diferenciación de marca.

### **Estrategia Competitiva**

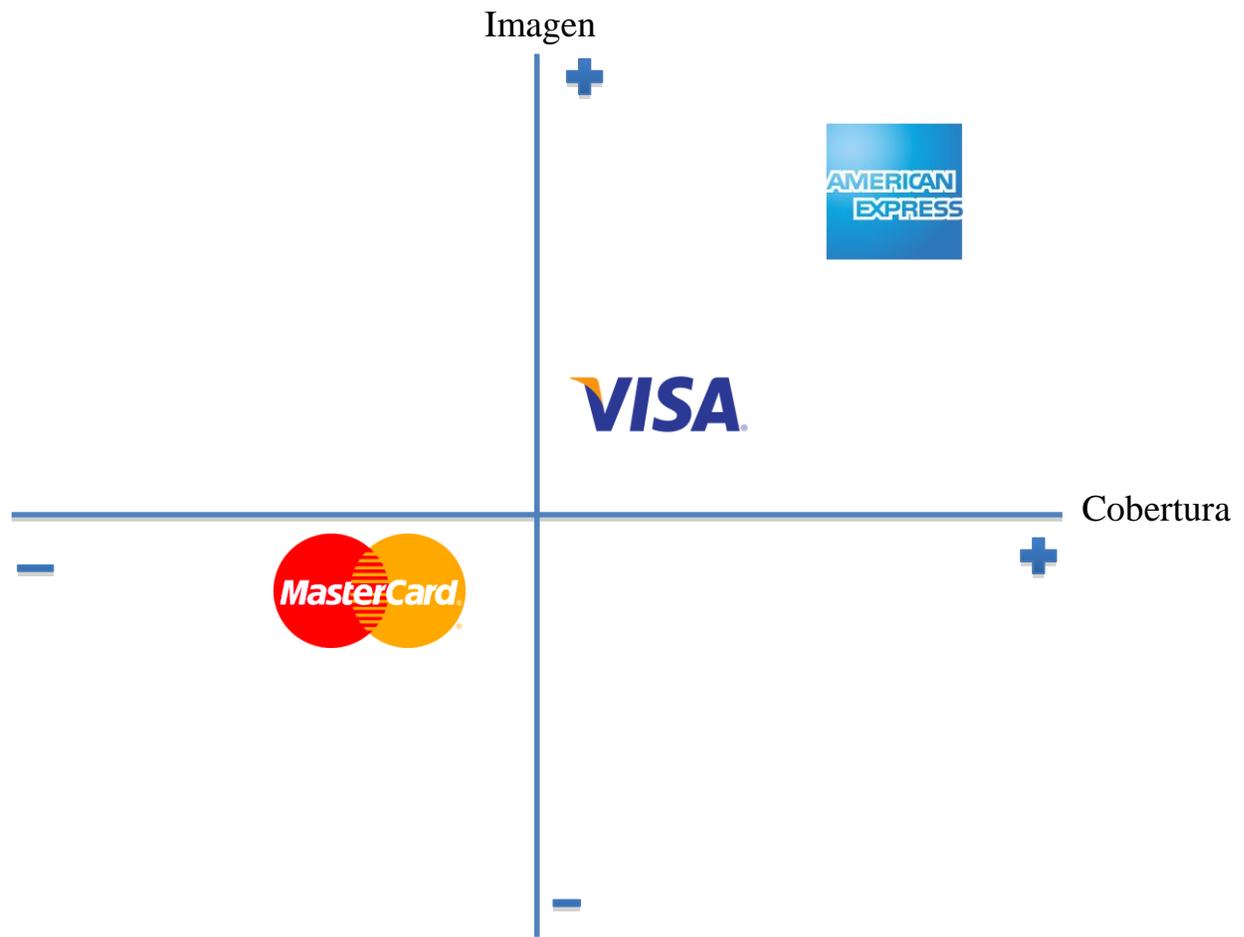
Teniendo en cuenta que Visa ya cuenta con Tarjeta Regalo, American Express se encuentra en una posición de retador y se desarrollará una estrategia de ataque lateral. La nueva Tarjeta Regalo es una innovación para la empresa que, con el lanzamiento de la misma, intenta, por un lado, reducir la acción de Visa, competidor que ya cuenta con este tipo de tarjeta y, por otro, atacar sus debilidades principales como la atención al cliente y su reputación de marca masiva.

### **Estrategia Funcional**

La estrategia que se llevará a cabo es la de longitud de la cartera de producto, considerando que la nueva Tarjeta Regalo va a ser un nuevo servicio que se les brinda a los clientes corporativos.

### **Mapa de posicionamiento**

En cuanto al mapa de posicionamiento, los dos atributos más importantes a considerar en el sector son la imagen de marca y la cobertura. En el caso de la imagen, se trata del atributo diferenciador de American Express debido a su servicio y exclusividad. Por otro lado, la cobertura es un eje fundamental para saber el desempeño de las empresas dentro del mercado, siendo American Express líder en el segmento B2B. Considerando lo mencionado anteriormente, la empresa se encuentra en una posición ideal respecto a sus competidores, por ende en un mapa de posicionamiento proyectado se busca mantener dicha posición, sin generar alguna variación o movimiento.



## Oportunidad Detectada / Solución

A partir de lo analizado tanto en el macroentorno como en el microentorno, se detectaron una serie de puntos que conducen a una oportunidad para American Express:

- la empresa ya se encuentra instalada en el sector y ya cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la nueva tarjeta
- American Express tiene una penetración del 70% en empresas que pertenecen al segmento Large Market, las cuales a la hora de requerir una tarjeta regalo deben recurrir a la principal competencia, siendo que ésta es el único proveedor de este tipo de tarjetas

- métodos de compensación actuales que no satisfacen completamente a los empleados
- regulación del BCRA respecto de las comisiones que reciben bancos y empresas de tarjetas, condicionando la imagen de Visa.

Teniendo en cuenta estas variables, la empresa propone el lanzamiento de una Tarjeta Regalo para que los usuarios de las mismas puedan utilizarla en cualquier establecimiento adherido a American Express, permitiéndole así adquirir cualquier categoría de producto.

## Objetivos del Proyecto

Los objetivos, por un lado, se basan en la cartera de clientes de American Express y por otro por el sistema de remuneración interno de la empresa. A partir de las estrategias seleccionadas los objetivos planteados son:

- Alcanzar que el 15% de los clientes corporativos comiencen a utilizar el servicio de tarjeta Regalo en el primer año.
- Lograr que el 40% de los métodos de compensación internos de American Express utilicen el servicio de las tarjetas Regalos en el primer año.
- Alcanzar un share del 20% en el mercado de tarjetas de regalo por ocasión de consumo en el primer año.
- Capturar un 15% del share en el negocio de tarjetas de regalo del principal competidor Visa en el primer año.

## Planteo de Investigación Cualitativa

### Metodología de Investigación

Para esta etapa del trabajo se desarrolló una investigación exploratoria, siendo las entrevistas en profundidad la técnica utilizada. Los entrevistados fueron seleccionados por conveniencia.

En primer lugar, se entrevistaron a dos expertos para, por un lado, profundizar el conocimiento sobre las tarjetas regalos y las características que conllevan, para lo que se entrevistó a un empleado de Prisma, y por otro, para tener un mejor panorama sobre American Express y sus atributos, razón por la cual se entrevistó a un empleado de dicha empresa que trabaja en el sector de Tarjetas Personales.

En segundo lugar, se realizaron dos entrevistas a Heavy Users (B2B), ambos poseedores de Tarjetas American Corporate, para obtener información útil sobre la opinión que tienen acerca de la empresa y un eventual lanzamiento de una tarjeta regalo.

Finalmente, fueron entrevistados cuatro Heavy Users (B2C), principalmente para determinar que otros tipos de compensación reciben que no sean monetarios y cómo utilizan dicha compensación para luego obtener información de su opinión de las tarjetas regalo.

## **Objetivos de Investigación**

### Generales

- Analizar la imagen y posicionamiento de American Express
- Conocer medios de compensación que obtienen empleados que no sean monetarios

### Específicos

- Identificar aspectos y características de las tarjetas regalo y su ocasión de uso
- Analizar la opinión de los consumidores sobre una tarjeta regalo de American Express

## **Hipótesis**

- La imagen de marca con la que cuenta American Express es un factor concluyente a la hora del lanzamiento de la tarjeta regalo
- La tarjeta regalo emitida a través de American Express tendrá un elevado nivel de aceptación.

## **Conclusión – Expertos**

### Entrevista Matias Parodi, Empleado de American Express:

Conclusiones:

- American Express compete en un sector completamente diferente al de visa. La primera es una marca proactiva dedicada a la atención al cliente mientras que Visa se basa en consumo masivo.
- La mayor fortaleza de American Express es su posicionamiento. Es reconocida por su excelente servicio
- Su fortaleza a veces juega como debilidad, ya que no permite la masificación del producto.
- Las proyecciones a futuro de American Express se basan en los medios digitales y la facilidad hacia el consumo.

- American Express influye a la hora de elegir una tarjeta debido a su reconocimiento
- El uso de la tarjeta regalo sería para regalos u otorgarles beneficios a los empleados.
- Mientras más visibilidad tenga el lanzamiento en los medios, mejor.
- Los costos se verían reducidos si son recargables en vez de descartables.
- Se buscan los mayores beneficios posibles a la hora de elegir una tarjeta de regalo, los clientes no quieren pagar membrecías.
- Costo nulo o muy bajo solo de la emisión del plástico

Entrevista Pablo Gerez y Fernando Martin Lopez, Analista de operaciones en Visa – Director Tarjeta Regalo respectivamente:

Conclusiones:

- Existen dos tipos de tarjetas prepagas: tarjeta de regalo o tarjeta recargable
- Creada para: satisfacer una necesidad y competirle a Falabella u otro tipo de tarjetas de regalo.
- En el caso de recargables, más que nada para pago de mensualidades.
- No hay un límite pero hay una normativa de la IUF. Por encima de los \$4000 pesos interviene para evitar el lavado de dinero.
- La emisión, los requisitos para obtenerla y el envío varían según los bancos.
- Bancos reciben Plásticos vírgenes, banco se encarga de cargarle el dinero a través de una cuenta o en caja.
- Se puede ver el saldo y movimientos de la tarjeta en la plataforma online
- No se pueden realizar compras online, solo con necesidad de pin y postnet.
- Precio aproximado de venta de los bancos al público: 50 pesos.
- No hay tarjetas regalo como Visa.
- Poca publicidad de parte de Visa como de los bancos, no es un producto masivo es mas de nicho. Mayormente ofrecido a las empresas.
- Precio estimativo promedio de carga: 2000 pesos.

### **Conclusión – Heavy User B2B**

Entrevista Claudio De Diego, Sr Vicepresident de Activos en Produccion Pluspetrol

- Las tarjetas Corporativas son usadas para viajes mayormente o pagos en el exterior de la empresa.
- El conocimiento de otras tarjetas corporativas es nulo.

- American Express se diferencia por su atención al cliente y por su imagen de marca y exclusividad.
- Dentro del rubro del petróleo se utiliza principalmente como método de compensación los bonos anuales por esfuerzo, y viajes en sorteos de fin de año.
- Tarjetas de regalo conocida es Falabella
- Una Ventaja de las tarjetas de regalo es que es una forma de dar plata no remunerativa, sin sobrecostos como la carga social.
- Un defecto de la tarjeta de regalo es su reglamentación y regulación de su uso
- Utilizaría la tarjeta de regalo para objetivos individuales (por empleado) o por situaciones particulares, como cumpleaños o aniversario en la empresa
- Generaría ruidos dentro de la empresa la entrega de una tarjeta de regalo

Entrevista Ignacio Sanvittori – Gerente de Clínica Abrines:

- Tiene conocimiento sobre el programa de American Express para sumar puntos y luego canjearlos
- No posee conocimiento de otras tarjetas corporativas, más allá de American Express.
- American Express tiene es exclusiva y tiene una gran imagen de marca (mayor nombre)
- Tiene noción de qué es una tarjeta regalo pero no conoce ninguna en particular
- Una tarjeta regalo agregaría valor para su empresa pero debería tener un costo bajo para adquirirla
- Cargaría un monto promedio de \$1000
- Implementaría la tarjeta regalo como método de compensación.
- Un beneficio de la tarjeta regalo es la posibilidad de cargar distintos montos
- Un defecto de la tarjeta regalo es que el empleado finalmente no la utilice

Insights entrevistas B2B:

<p>“Los pasajes que te los generan los créditos que te da la agencia de viajes. Lo sortean en la cena de fin de año”</p> <p>“Lo que si tenemos es un sorteo que se hace en el día de sanidad para todos los empleados donde les regalamos distintos productos pero esto en realidad varia porque no todos los años tenemos dinero como para poder andar regalando un</p>	<p>En ambos casos, las personas entrevistadas comentaron que cuentan con métodos de compensación no monetarios. Sin embargo, en uno de los casos, esto no siempre es así debido a cuestiones económicas propias de la empresa.</p>
--	--

televisor o algo así”	
<p>“Si, podría ser utilizada como método de compensación como para tener una variante mas y mas flexible”</p> <p>“La utilizaría (la tarjeta) más que nada para los cumpleaños o por antigüedad en la empresa.”</p>	Los dos entrevistados coincidieron en que implementarían la tarjeta regalo como un nuevo método de compensación, sumándose a los que cuentan actualmente.

### **Conclusión – Heavy User B2C - Insights**

	Regalos por parte de la empresa	Tipos de Regalos	Usos	Diferencia con método actual	Monto ideal
Heavy User 1	Como método adicional para cargos más elevados	Bonos - Gift Card Falabella - Sistema puntos	Viajes - Electrodomesticos	Libre disponibilidad para usarla donde quiera	\$ 1.000
Heavy User 2	Difícil de acceder, a partir de objetivos y performance trimestrales.	Bonos - Cine - Falabella - Tarjeta almuerzo	Jueguetes hijo	Mayor disponibilidad	\$ 5.000
Heavy User 3	Entregan en fechas destacadas como días de la madre, o también por performance y esfuerzo.	Gift Cards - Sistema Estrellas	Ropa	Posibilidad de gastarlo libremente	\$ 3.000
Heavy User 4	Reciben regalos por esfuerzo y por días especiales.	Lapiceras - Merchandising - Viajes - Gift Cards	Supermercado	Utilizar importe en donde necesite	\$ 1.500

A partir de los entrevistados del segmento B2C, se concluyó que generalmente reciben tantos regalos monetarios como no monetarios. El caso monetario esta estrictamente

dedicado a los bonos. Éstos tienen la desventaja de pagar impuestos sobre ese beneficio reduciendo el valor verdadero de tal. Por otro lado, el sistema no monetario se basa en recompensas por decirlo de una forma, dadas a partir de sistemas internos de esfuerzo o cumplimiento de objetivos. También, se dan en casos de días especiales como por ejemplo el Día de la Madre. Los regalos son variados: desde una lapicera o entradas al cine hasta una gift card o hasta viajes. En cuanto al lanzamiento de una Tarjeta Regalo American Express, los entrevistados se mostraron positivos hacia el idea de poder tener más libertad y disponibilidad de gastarlo en distintos lugares en vez de estar condicionados a usarlo en establecimientos solo de ese establecimiento que entrego la tarjeta. Los usos particulares son variados dependiendo de la personalidad, gustos y preferencia de cada uno. En algunos casos el ideal sería ropa, juguetes para el hijo hasta viajes y electrodomésticos. En cuanto a el monto ideal, este es de aproximadamente \$2000 pesos comparando el resultado de los entrevistados, similar al monto estipulado por los expertos del grupo Prisma.

## Segmento objetivo

Para poder aplicar el método cascada en el sector B2B, se parte de 16327 socios únicos con los que cuenta American Express, es decir, la cantidad de empresas que utilizan las tarjetas corporativas de la empresa. Es importante mencionar que no se están teniendo en cuenta las extensiones ni los distintos tipos de tarjeta dentro de cada uno de los socios ya que en caso de considerarse dicha cuestión el número de socios se elevaría a 51723. También, a la hora de segmentar, no se discriminó por industria a la cual pertenece cada socio ni domicilio fiscal.

Como ya se trata de clientes actuales que tiene American Express, son empresas comerciales, ya sea una Sociedad Anónima (SA) o una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), con una situación BCRA 1 y 2.

Socios únicos: 16327

Facturación mayor a 18 millones: 9764 socios

Empresas con 40 empleados o más: 4756 socios

**Segmento Total: 4756 socios.<sup>40</sup>**

## Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor se basa en las 5 etapas que conlleva al consumidor a comprar:

---

<sup>40</sup> Resultado obtenido a partir de la base de clientes de American Express

En este caso la necesidad que tiene el consumidor (B2B) está ligada a facilitar y ahorrar tiempo a la hora de retribuir a sus empleados, ya sea a través de programas de compensación internos de cada empresa o en la necesidad de entregar premios no monetarios en días especiales como por ejemplo el día de la madre, cumpleaños o antigüedad de los empleados en la empresa.

En cuanto a la búsqueda de información, va a estar ligada principalmente a la opinión de otras empresas que utilicen las tarjetas regalo como método de compensación. O también dentro de la misma empresa a través de sus propios empleados para conocer la opinión sobre este producto.

Respecto a la evaluación de alternativas, se tiene en consideración la tarjeta que brinde los mayores beneficios posibles, de manera de optimizar el consumo de cada usuario sin limitarlos. Con la tarjeta de regalo de American Express, tendrán la oportunidad de utilizarla en distintos establecimientos de distintos sectores, sin limitarlos a utilizarla en ciertos espacios. También, al compararlo con otra alternativa como los bonos, se destacó que no se paga impuestos o carga social por las tarjetas de regalo. Los bonos por otro lado si lo hacen, disminuyendo la cantidad real del beneficio.

La cuarta etapa es la de compra. La decisión de compra está influenciada por la marca que respalda al producto y el costo de dicha compra, el cual los usuarios destacaron que debe ser nulo o mínimo. El acceso a estas tarjetas no resulta tedioso ya que al ser clientes cuenta con un ejecutivo de desarrollo a cargo que les facilita la compra y entrega. Además, en el caso de una tarjeta regalo, si tiene un monto inferior a determinada cifra (\$4000) se puede obtener sin limitaciones fiscales

La última etapa de evaluación posterior al consumo se verá influenciada por la satisfacción que tiene el consumidor B2C que es el que realmente lo usa. Ya que para la alta gerencia es simplemente un método de compensación o reconocimiento que podría ser cambiado con facilidad si el usuario no se siente satisfecho en el tiempo.

### Ocasión de consumo

En el caso del B2B, la tarjeta regalo se utiliza principalmente como un método de compensación no monetario, dependiendo del método que utilice cada empresa, reconociendo el esfuerzo u objetivos logrados por los empleados. Sin embargo, también se utilizan en situaciones particulares, tales como entrega de incentivos o antigüedad dentro de la empresa o días especiales como el día de la madre.

Respecto al B2C, la ocasión de consumo de dichas tarjetas varía según el usuario, teniendo en cuenta sus necesidades. Los gustos y preferencias varían de acuerdo a cada personalidad y entorno de las personas.

### Frecuencia de Uso

La frecuencia de uso está ligada directamente con el desempeño y el cumplimiento de los objetivos, en caso de un método de compensación no remunerativo. Por otro lado,

también dicha frecuencia es afectada por situaciones particulares como mencionamos anteriormente. Por ende se concluye que no tiene una frecuencia constante ya que el hecho de acceder está atado tanto a variables controlables y no controlables de parte del empleado. Depende, además, del grado de aceptación de los empleados hacia este método. Generalmente los métodos ya aplicados resultan cansadores y se vuelven rutinarios, mientras las tarjetas de regalo permiten flexibilidad hacia el uso de las mismas.

### Percepciones del consumidor

Los entrevistados demostraron interés en el lanzamiento de una Tarjeta Regalo de American Express, siempre y cuando el acceso a dichas tarjetas tenga un plan contundente y pensado como método de incentivo. También un entrevistado lo considera un método de regalo para días especiales, mostrando reconocimiento e interés por sus empleados.

### Usos y costumbres

El consumo de las tarjetas Regalos está ligado a un bien no buscado para los empleados, las empresas por su parte suelen comprarlas siempre y cuando exista un método de premiación dentro de la empresa. Se destaca el hecho de que las empresas generalmente utilizan el método de bonos, métodos monetarios, reconociendo que las tarjetas regalo no pagan impuestos ni cargas sociales.

### Estilo de Vida

En cuanto a las actividades, es diferente de acuerdo al rubro en el cual pertenecen las empresas. Al no discriminar en la segmentación esta variable, no hay un análisis puntual de las actividades de cada consumidor pero se puede destacar las empresas que tengan métodos de compensación no monetarios para sus empleados que demuestra que los compradores de las tarjetas regalo tienen una tendencia a incentivar a la fuerza de venta o empleados para mejorar su rendimiento y tener mejores resultados. Muestra una actitud proactiva hacia la actividad y desarrollo de la empresa.

## Posicionamiento

El posicionamiento de la tarjeta Regalo American Express es por Beneficio. La Tarjeta Regalo de American Express tiene como beneficio para el consumidor (B2B) brindarle agilidad y practicidad a la hora de entregar compensaciones a los empleados de la empresa. Se busca que el consumidor B2B pueda utilizar este método como un sistema de compensación no remunerativo y de esta manera quedarse dentro de American Express sin necesidad de recurrir a la competencia para obtener a dicho servicio, teniendo en cuenta que Visa es el único proveedor de este tipo de tarjetas. Se busca la agilización de tiempo, al entregar una tarjeta que se puede utilizar de acuerdo a gustos y preferencias. Además, en relevancia con la percepción brindada de los entrevistados, la imagen de marca sigue siendo el atributo diferenciador de la empresa. La tarjeta Regalo viene respaldada bajo el nombre de American Express, cuyo prestigio, exclusividad y atención al cliente se ven destacadas a través de los entrevistados. Se busca mantener ese prestigio y exclusividad ya que solo podrán acceder a estas tarjetas nuestros propios

clientes en el ámbito corporativo. Estos clientes se las brindaran a sus empleados, es decir el consumidor B2C, creando un valor aspiracional en ellos, ya que el acceso a una tarjeta American Express tiene barreras muy altas de entrada. Al mismo tiempo el B2C encuentra otro método de compensación que el habitual, variando los consumos y no limitándolos a consumirlos en determinados lugares.

En cuanto a lo comunicacional, los expertos destacaron que es casi nula tanto de su parte como de los bancos. El primer caso se debe a que se venden directamente a los bancos y ellos las emiten, y en segundo lugar debido a que no es un productos de consumo masivo y es mas de nicho, ya que sólo se le ofrece a los consumidores B2B. American Express tiene como ventaja el hecho de acceder a sus clientes, por lo tanto en cuanto a lo comunicacional será más personalizado y enfocado que el de su rival. A través de email marketing o factsheets podrá acceder con un bajo costo y remarcar el nuevo producto con su ya existente base de datos.

### Conclusión de las hipótesis

Una vez finalizada la investigación, se concluyó que ambas hipótesis son validadas. Todas las personas entrevistadas coincidieron en que la imagen con la que cuenta American Express a través de su exclusividad y prestigio es un factor concluyente a la hora de lanzar una tarjeta.

Por otro lado, teniendo en cuenta al heavy user B2C, la tarjeta regalo tendrá un alto nivel de aceptación. Sin embargo, al ser consultados los usuarios primarios, es decir, los heavy User B2B, no hubo total coincidencia. Mientras que uno de los entrevistados se mostró a favor del lanzamiento, la otra persona entrevistada mostró ciertas dudas pero no por la marca misma sino por el producto en sí, independientemente de la marca, acusando que debería hacer un análisis respecto al momento de la entrega de la tarjeta y su reglamentación.

## Planteo de Investigación Cuantitativa

### Metodología de la investigación

Para esta segunda investigación, se realizó un tipo de diseño concluyente descriptivo. La técnica que se utilizó fue la de encuesta y el instrumento para recolectar datos fue un listado de interrogantes, que incluyó preguntas cerradas, preguntas con opciones múltiples y escala de Likert.

La encuesta se realizó en el formato “google form”, y se respondió en todos los casos vía Internet.

## Procesamiento

Los datos recolectados de dichas encuestas se procesaron en gráficos que demuestran la información que se obtuvo, no sólo para una comprensión más sencilla, sino también para ser una forma más atractiva de observar los resultados.

## Resultados de la investigación

¿Su empresa realiza compensaciones?	¿Qué modalidad?					
	Bonos	Gift Cards	Viajes	Otros	Total general	
<b>Sí</b>	16	4	2	1	20	77%
<b>No</b>					6	23%
	16	4	2	1	26	
	69%	17,39%	7,60%	3,80%		

El 77% de los encuestados, respondió que realiza compensaciones. De ellos, en casi el 70%, estas compensaciones son bonos, es decir, es una compensación monetaria. La Tarjeta Regalo American Express es una buena alternativa a este tipo de compensación, ya que no es monetaria.

¿Compraría tarjetas de regalo American Express?	¿Influyo la marca a la hora de elegir la tarjeta?			
	No	Si	Total general	
Muy poco probable	1		1	5%
Poco probable	1	1	2	10%
Regular		4	4	20%
Probable		10	10	50%
Muy Probable	1	2	3	15%

Total general	3	17	20
	15%	85%	

El 85% de los encuestados coincidió a la hora de afirmar que la marca influyó a la hora de elegir la tarjeta. De ellos, el 65% sostuvo que compraría una Tarjeta Regalo American Express. De esta manera, se vuelve a confirmar el valor y la imagen de marca con la que cuenta American Express, y que juega un papel importante a la hora del lanzamiento de la Tarjeta.

¿Considera que American Express es una marca confiable?	¿Qué opinión le merece una tarjeta regalo como método de compensación?				Total general
	Bueno	Muy Bueno	Muy Malo	Regular	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1				1
de acuerdo	3	2	1	1	7
muy de acuerdo	8	3		2	18
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>26</b>

3,80%  
26,92  
69,23

57,14% 23,80% 4,70% 14,28%

Casi el 96% considera que American Express es una marca confiable. De ellos, el 80% opina que la Tarjeta es o un buen o un muy buen método de compensación, reflejando de esta manera una buena oportunidad para la marca, para lanzar dicha Tarjeta bajo su nombre a los clientes actuales y que éstos no tengan la necesidad de recurrir a la competencia en caso de querer entregar este tipo de compensaciones

¿A que tipo de evento le gustaria ser invitado?	¿Asistiría a un evento de American Express?		Total general
	No	Si	
AFTER OFFICE			10 18,86%
CAPACITACIÓN			10 18,86%
DEGUSTACIÓN DE VINOS			12 22,64%
TEST DRIVE			8 15,09%
PRESENTACION DE PRODUCTO			6 11,32%
CHARLAS			7 13,21%
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>53</b>

11,50% 88,46%

Casi el 89% afirmó que asistiría a un evento de American Express, de los cuales el 22% optó una degustación de vinos como el tipo de eventos del cual le gustaría disfrutar. De esta manera, una degustación de vinos puede ser una forma apropiada para presentar la Tarjeta y mantener un contacto frecuente y más personalizado con los clientes.

## **Marketing MIX**

### **Producto**

El producto que se lanzará es una Tarjeta Regalo American Express, no recargable y que presentará 4 diseños distintos. Además, no contará con el logo que se encuentra presente en todas las tarjetas.

Como se mencionó anteriormente, la tarjeta no es recargable, por lo que una vez que se consumió el monto cargado, dicha tarjeta no se puede volver a utilizar nuevamente. Sin embargo, se puede utilizar todas las veces que se requiera, siempre y cuando no se supere el monto. Además, no tiene fecha de vencimiento.

La Tarjeta Regalo será aceptada en cualquier establecimiento que actualmente acepte American Express. De esta manera, el usuario dispondrá de una gran cantidad de establecimientos para utilizarla, y no necesariamente deberá concurrir a un local en particular.

La Tarjeta se podrá utilizar no sólo en cualquier punto del país, sino también que el usuario podrá hacer uso de la misma en el exterior, en cualquier país de Latinoamérica o Estados Unidos.

El pedido de la Tarjeta puede ser mediante dos vías. En primer lugar, el cliente se la puede solicitar a su Ejecutivo de Desarrollo, del quien ya tiene ya sea su número telefónico o su mail personal. Y en segundo lugar, la tarjeta se puede solicitar directamente desde la página web oficial de American Express, donde se debe completar un formulario con datos del cliente.

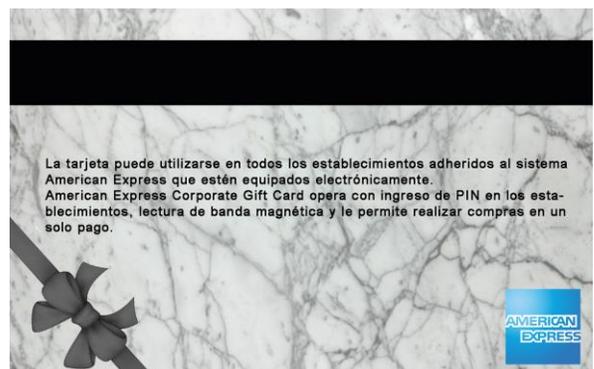
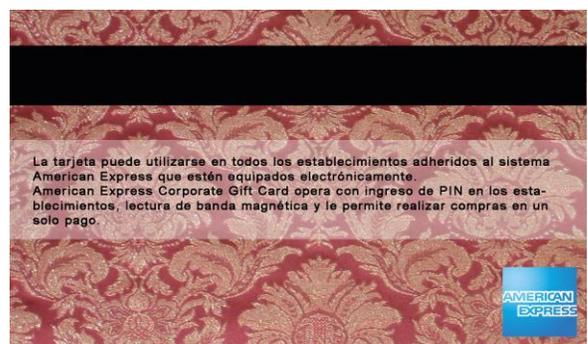
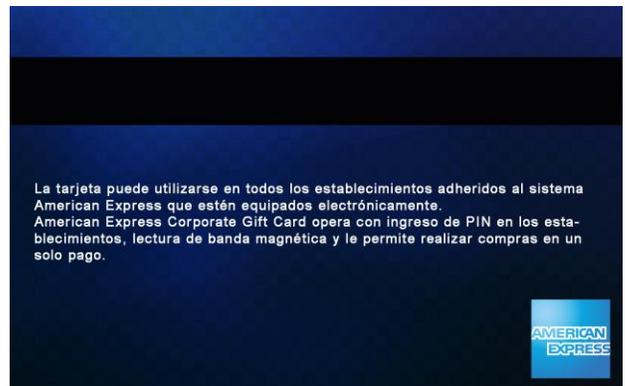
Respecto a la entrega, la misma se realizará entre los 3 y 5 días hábiles una vez realizado el pedido.

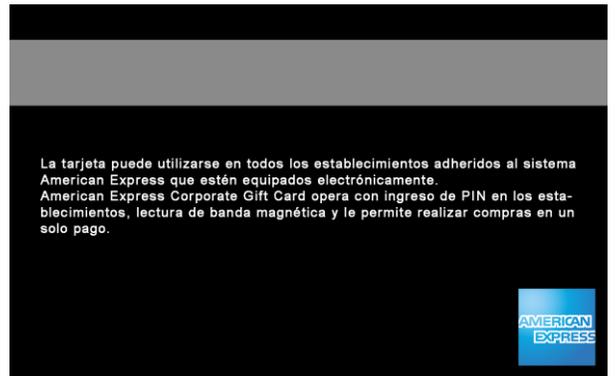
En el caso de que el cliente solicite una cantidad mayor a 100 Tarjetas, se le ofrece la posibilidad de personalizarlas. Un ejemplo de la customización de las tarjetas es agregarle el Logo de la empresa que está comprando las tarjetas, o incluso modificar el color de las mismas e incluir su slogan.

El packaging será el mismo que se utiliza en las tarjetas actualmente pero añadiendo un diseño. La Tarjeta será entregada dentro de un sobre y el mismo tendrá en el ángulo inferior izquierdo el logo de American Express. Dicho sobre tendrá un diseño de un moño de regalo a lo largo del mismo cuyo color va a depender de la Tarjeta a entregar, siendo que hay distintos diseños de las mismas. La Tarjeta estará adherida a una hoja impresa, donde se indican las instrucciones de uso correspondientes.

La Tarjeta Regalo afectará a la línea de tarjetas que tiene hoy por hoy American Express: Green Card, Gold Card, Purchasing Card y Meeting Card. Esta nueva Tarjeta Regalo se incorpora a la línea de Tarjetas Corporate.

A continuación, se presentan los distintos diseños tanto de Tarjetas como de sobres:





Un Ejemplo de Tarjeta personalizada:



Las hojas con la información correspondiente serán:



## **Precio**

La estrategia de fijación de precios será en función del valor percibido. Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se observa que el 72% de los encuestados sostiene que American Express es una marca confiable. Además, el 85% sostuvo que la marca influyó a la hora de elegir una tarjeta.

Como el único producto similar que actualmente se encuentra en el mercado es la tarjeta Visa Regalo, el precio de la Tarjeta Regalo American Express será de \$15 para aquellas Tarjetas retiradas personalmente, y \$15 más el costo del envío para Tarjetas enviadas al domicilio de la empresa, teniendo en cuenta que el 70% de los encuestados afirmó que el costo de emisión debería ser entre \$10 y \$20. De esta manera, se trata de hacer rendir el valor de la marca y la confianza que demostraron los encuestados.

Aquellas órdenes de compras que superen las 50 tarjetas, en los primeros 6 meses van a tener un descuento del 20% del valor final. Se busca que el cliente comience a pensar en estas Tarjetas como un nuevo método de compensación a aplicar, y con el descuento por compra mayorista es un buen incentivo.

## **Plaza**

La comercialización de la Tarjeta Regalo American Express, se utilizará un canal directo, es decir, no habrá intermediarios entre American Express y el consumidor. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se decidió que la Tarjeta sea enviada directamente al domicilio de la empresa. Sin embargo, en situaciones especiales requeridas por el cliente, la Tarjeta puede ser enviada al domicilio del empleado que utilizará finalmente dicha tarjeta.

En cuanto a la logística almacenamiento y stock, las Tarjetas se almacenarán en un depósito que se encuentra en el edificio de American Express, en la sede de Plaza San Martín. En dicho depósito se almacenarán los plásticos emitidos para las Tarjetas. Estos plásticos serán almacenados en pequeñas cajas de cartón.

Respecto a la distribución, será tercerizada, utilizando 2 empresas que actualmente son contratados por American Express: El Correo Argentino y Promail. El costo del primero es \$8,75 y el segundo \$10.27 por lote.

En lo que respecta a las acciones en el canal, se plotearán las oficinas donde se encuentre la fuerza de venta, es decir, los ejecutivos de desarrollo. En las mismas, los escritorios de dichos ejecutivos van a estar decorados con los distintos diseños que tendrán las tarjetas. Además, a lo largo de las oficinas se colocarán carteles con los diferentes slogans con los cuales se lanzará la Tarjeta.

## **Publicidad (Comunicaciones Integradas de Marketing)**

El objetivo de comunicación será alcanzar un 95% de nuestros actuales clientes, aprovechando el contacto directo que pueden tener nuestros Ejecutivos de Desarrollo con dichos clientes.

El objetivo es posicionar al producto como un nuevo método de compensación, más ágil para el cliente en cuanto al proceso para obtener dicho producto y la entrega del mismo. Además, se resalta el hecho de que la Tarjeta brinda la posibilidad de adaptar el monto de la misma a gusto del cliente, dependiendo ya sea del empleado o del premio a otorgar. Por último, se destaca que se podrá hacer uso de la Tarjeta en cualquier establecimiento que actualmente trabaje con American Express, no sólo en Argentina, sino también en Latinoamérica y Estados Unidos.

En base a los resultados obtenidos con la encuesta, principalmente se va a pautar vía Mail, teniendo en cuenta que actualmente es el medio por el cual reciben promociones los clientes. En dicho mail se enviarán Factsheets, informando sobre el producto y sus usos, promociones en el caso de haber por compra de cantidad.

En el caso de la publicidad en diarios y revistas, se realizarán tres gráficas:

- en la primera, se mostrarán los distintos diseños de las tarjetas, acompañadas con slogans como "PREMIA" "MOTIVA" "RECONOCE".
- en este caso, en la pieza se mostrarán imágenes representando productos o servicios que el cliente puede adquirir a partir de la Tarjeta, tales como ropa o una cena.
- "Enjoy it" junto con imágenes de distintos lugares en los cuales se puede utilizar la Tarjeta, ya sea en Argentina o Estados Unidos.

En cuanto a los diarios, las piezas se encontrarán en el Cronista, Ámbito Financiero y Perfil, ya que son diarios que apuntan al perfil corporativo. Y respecto a las revistas, se pautará en la revista Noticias por el mismo motivo mencionado anteriormente.

Acciones en Redes Sociales: Se pautará en LinkedIn ya que es la red social por excelencia para el ámbito corporativo y se implementarán las piezas físicas que se van a utilizar en diarios y revistas.

Acciones en el sitio oficial: los primeros 6 meses a partir del lanzamiento, aparecerá en el Home de la página web las piezas gráficas, con una opción "Solicítala" que re direcciona automáticamente al formulario a completar, indicando también la posibilidad de contactarse con su ejecutivo de desarrollo.

A continuación, las piezas y factsheets que se publicaran y enviaran:

Or me!

Or me!

# ENJOY

Or me!

# IT

Or me!

AMERICAN EXPRESS CORPORATE GiftCard  
1234 123456 9876

AMERICAN EXPRESS

The Corporate Gift Card  
American Express

AMERICAN EXPRESS

GLOBAL COMMERCIAL PAYMENTS

THE CORPORATE GIFTCARD AMERICAN EXPRESS

**MOTIVA**

**PREMIA**

**RECONOCE**

**VALORA**



# The Corporate Giftcard American Express



GLOBAL  
COMMERCIAL PAYMENTS



**ACOMPÑE EL CRECIMIENTO**  
DE SU EMPRESA CON UN ALIADO CLAVE

Socios para llegar más lejos

Optimize el desempeño de sus empleados premiándolos con Las Gift Card Corporativa American Express. Motive, ayude, y obtenga mejores resultados, mientras que su empresa se enfoca en desarrollar al máximo todo su potencial.



**Solicite Las Gift Card Corporativa American Express con su ejecutivo de cuentas o haciendo click aquí.**

Los datos son almacenados en Arenales 707, entepiso, C.A.B.A. A los efectos de procesar sus datos personales, los mismos podrán ser enviados a nuestras afiliadas en el exterior, todo ello sujeto a nuestras prácticas normales de protección de la información. Usted tiene la facultad de ejercer el derecho de acceso a sus datos personales en forma gratuita cada seis meses, salvo que se acredite un interés legítimo al efecto conforme lo establecido en el artículo 14, inciso 3 de la ley nº 25.326. Además, usted podrá en cualquier momento solicitar el retiro o bloqueo de su nombre, total o parcial, de nuestra base de datos conforme lo dispuesto por la ley 25.326; y podrá solicitar información acerca del nombre del responsable o usuario de la base de datos que proveyó su información (ley 25.326 art. 27 inc 3, y decreto 1558/01 anexo i art 27, párr. 3º). La dirección nacional de protección de datos personales, que es el órgano de control de la ley nº 25.326, tiene la atribución de atender las denuncias y reclamos que se interpongan con relación al incumplimiento de las normas sobre protección de datos personales.

Instrucciones para cancelar la suscripción: este correo electrónico publicitario está destinado a residentes de Argentina y fue enviado a santi.desousa@hotmail.com. Si ha sido recibido en una dirección diferente, significa que fue reenviado. Si no desea recibir nuevos mensajes publicitarios en el futuro, por favor responda este e-mail con la palabra "borrar" en el asunto (subject), o visite las preferencias de correo electrónico en el sitio web de American Express. Servicio al cliente: por favor no responda (reply) este e-mail y dirija todas sus consultas a servicio al cliente. Declaración sobre privacidad: para saber cómo obtenemos, aseguramos y utilizamos su información personal cumpliendo con la ley 25.326, visite la declaración sobre privacidad de American Express ingresando en: [www.americanexpress.com.ar/privacidad](http://www.americanexpress.com.ar/privacidad).

## Plan de Comunicación

La publicidad en la red social LinkedIn y la publicidad vía mail mediante el envío de la Factsheet serán los pilares de dicho plan, teniendo en cuenta las características del segmento objetivo. Respecto a LinkedIn, la inversión será la misma a lo largo del plan de comunicación, de una duración de 3 años, siendo la red social que utiliza el segmento mayormente y el único medio online donde se pautará. En cuanto a los mails, se enviarán semanalmente, a la base de clientes actuales, tal como se pauta en la actualidad.

Para la campaña gráfica, se pautará principalmente en El Cronista y en Ámbito Financiero, que cuentan con los índices de readerships más altos, siendo 5,5 y 4,6 respectivamente. En cuanto al diario Perfil y la Revista Noticias, la inversión será menor que en los medios mencionados anteriormente. A su vez, se invertirá más en Noticias que en Perfil, ya que es la única revista en donde se va a pautar, y porque posee un mayor readership, teniendo en cuenta que el mismo es de 4,2 contra 2,6 de Perfil.

Estos medios fueron elegidos para llevar a cabo el plan de comunicación ya que el perfil de las personas que consumen dichos medios son ejecutivos de empresas, que no disponen de mucho tiempo y se actualizan constantemente.

La política de inversión de la campaña gráfica es la misma durante los 3 años: en marzo, junio, septiembre, noviembre y diciembre, la inversión será mayor que en los meses restantes teniendo en cuenta que en esa época las empresas entregan a sus empleados incentivos, aguinaldos o se realizan premios trimestrales o anuales, dependiendo del caso. A su vez, en el primer año, al ser el de lanzamiento, también se invertirá más en enero y febrero.

A continuación, se presenta el presupuesto sin descuento de agencia para cada medio en el primer año:

	LinkedIn	TOTAL
Enero	120,000	120,000
Febrero	120,000	120,000
Marzo	120,000	120,000
Abril	120,000	120,000
Mayo	120,000	120,000
Junio	120,000	120,000
Julio	120,000	120,000
Agosto	120,000	120,000
Septiembre	120,000	120,000
Octubre	120,000	120,000
Noviembre	120,000	120,000
Diciembre	120,000	120,000
<b>TOTAL</b>	<b>1,440,000</b>	<b>1,440,000</b>

	El Cronista	Ambito Financiero	Perfil	Noticias	TOTAL
Enero	1478680	1179126	122648	360880	3,141,334
Febrero	1478680	1179126	122648	360880	3,141,334
Marzo	1478680	1179126	122648	360880	3,141,334
Abril	785420	655725	61324	360880	1,863,349
Mayo	785420	655725	61324	360880	1,863,349
Junio	1478680	1179126	122648	360880	3,141,334
Julio	785420	655725	61324	360880	1,863,349
Agosto	785420	655725	61324	360880	1,863,349
Septiembre	1478680	1179126	122648	360880	3,141,334
Octubre	785420	655725	61324	360880	1,863,349
Noviembre	1478680	1179126	122648	360880	3,141,334
Diciembre	1478680	1179126	122648	360880	3,141,334
<b>TOTAL</b>	<b>14,277,860</b>	<b>11,532,507</b>	<b>1,165,156</b>	<b>4,330,560</b>	<b>31,306,083</b>

Presupuesto sin el descuento de agencia para el segundo y tercer año, con menor inversión en campaña gráfica respecto al año de lanzamiento, tal como se mencionó:

	Linkedin	TOTAL
Enero	120,000	120,000
Febrero	120,000	120,000
Marzo	120,000	120,000
Abril	120,000	120,000
Mayo	120,000	120,000
Junio	120,000	120,000
Julio	120,000	120,000
Agosto	120,000	120,000
Septiembre	120,000	120,000
Octubre	120,000	120,000
Noviembre	120,000	120,000
Enero	120,000	120,000
<b>TOTAL</b>	<b>1,440,000</b>	<b>1,440,000</b>

	El Cronista	Ambito Financiero	Perfil	Noticias	TOTAL
Enero	18432	26593	61324	360880	467,229
Febrero	18432	26593	61324	360880	467,229
Marzo	785420	655725	61324	360880	1,863,349
Abril	18432	26593	61324	360880	467,229
Mayo	18432	26593	61324	360880	467,229
Junio	785420	655725	61324	360880	1,863,349
Julio	18432	26593	61324	360880	467,229
Agosto	18432	26593	61324	360880	467,229
Septiembre	785420	655725	61324	360880	1,863,349
Octubre	18432	26593	61324	360880	467,229
Noviembre	785420	655725	61324	360880	1,863,349
Diciembre	785420	655725	61324	360880	1,863,349
<b>TOTAL</b>	<b>4,056,124</b>	<b>3,464,776</b>	<b>735,888</b>	<b>4,330,560</b>	<b>12,587,348</b>

La diferencia de inversión en campaña gráfica entre el primer año y los restantes del plan se basa fundamentalmente en la forma de publicitar en los distintos medios.

1er año:

**Cronista:** en los meses de mayor inversión, se pautarán dos lunes página entera y los lunes restantes módulo. En los meses donde la inversión es menor, la forma de pautará será la de un lunes página entera y los 3 lunes restantes del mes en formato módulo. En cuanto al resto de los días de la semana, siempre formato módulo.

**Ámbito Financiero:** se pautará siempre de la misma manera a lo largo del año, siendo de una página entera un lunes al mes y el resto de los lunes y todos los días de la semana en formato módulo.

**Perfil:** los meses fuertes en cuanto a inversión, se pautará sábado y domingo mientras que en los meses donde la inversión decae, solamente los días domingo. Siempre en formato módulo.

**Noticias:** la forma de pautar será la misma en todos los meses del año, más allá de la inversión. Se pautará los viernes en media página.

2do y 3er año:

**Cronista:** los meses con mayor inversión, un lunes página entera y los 3 lunes restantes de cada mes en formato módulo y el resto de los días siempre módulo. Ya en los meses de menor inversión, solamente se pautará un día a la semana variado en módulo.

Ámbito financiero: en los meses fuertes, un lunes página entera y el resto de los lunes módulo al igual que el resto de los días de la semana. En los meses débiles, se estará presente una vez a la semana, en formato módulo.

Perfil: en todos los meses, sin importar la inversión del mismo, se pautará los días domingos.

Noticias: al igual que Perfil, la forma de pautar no varía a lo largo del año siendo que se pautará los viernes media página.

Por último, para llevar a cabo la presentación del producto, se realizara un evento. Al mismo serán invitadas aquellas empresas que cuenten con 60 empleados, es decir, más que la cantidad promedio de empleados, de industria indistinta y la mitad que tengan una facturación entre \$18.000.000 y \$50.000.000 y la otra mitad una facturación superior a \$50.000.000

Según los resultados de las encuestas un 48% como mayoría opto por la cata de vinos como evento principal al cual asistirían. El presupuesto para el mismo es el siguiente:

El evento se realizará en la casona antigua que posee la Bodega Nieto Senetiner en pleno corazón de Recoleta (Quintana 192)

En una espacio exclusivo e informal los invitamos a disfrutar de un momento distendido a través de la degustación guiada de 2 (dos) vinos de alta gama (Cadus, Don Nicanor, Nieto Senetiner Reserva), para luego acompañar los vinos de Bodegas Nieto Senetiner (Nieto Senetiner Reserva y Nieto Senetiner) con la mejor selección de quesos y fiambres gourmet + finger food fríos y calientes y postre.

<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO x persona</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Degustacion de vinos + selección de fiambres</b>	\$700	60 personas	\$42.000
<b>Alquiler bodega (4 horas)</b>	\$25.000	60 personas	\$15.000
<b>Promotoras todo evento</b>	\$800	2 personas	\$1600
<b>Sub-Total ARS</b>			\$58.600
<b>Coordinacion Evento</b>			\$7200
<b>Servicio Agencia (16%)</b>			\$10.528
<b>TOTAL</b>			<b>\$76.328</b>

\*Costos son pesos argentinos y no incluyen IVA



2do y 3er Año

		Enero														Febrero																											
MEDIO/ VEHICULO		L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D
<b>Internet</b>																																											
LinkedIn		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>GRÁFICA</b>																																											
El Cronista					M							M														M																	
Ambito Financiero		ML										M				ML										M																	
Perfil						X							X							X							X							X							X		
Noticias					X							X								X						X								X							X		

		Marzo														Abril																				
MEDIO/ VEHICULO		L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D
<b>Internet</b>																																				
LinkedIn		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>GRÁFICA</b>																																				
El Cronista		P	M	M	M	M			M	M	M	M	M			M	M	M	M	M							M									
Ambito Financiero		P	M	M	M	M			ML	M	M	M	M			ML	M	M	M	M			ML				M									
Perfil						X							X							X							X							X		
Noticias					X							X								X						X								X		

		Mayo														Junio																				
MEDIO/ VEHICULO		L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D
<b>Internet</b>																																				
LinkedIn		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>GRÁFICA</b>																																				
El Cronista					M							M											P	M	M	M	M			M	M	M	M	M		
Ambito Financiero		ML										M											P	M	M	M	M			ML	M	M	M	M		
Perfil						X							X							X							X							X		
Noticias					X							X								X						X								X		

		Julio														Agosto																				
MEDIO/ VEHICULO		L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D
<b>Internet</b>																																				
LinkedIn		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>GRÁFICA</b>																																				
El Cronista					M							M															M							M		
Ambito Financiero		ML										M				ML							ML				M			ML				M		
Perfil						X							X							X							X							X		
Noticias					X							X								X						X								X		

		Septiembre														Octubre																				
MEDIO/ VEHICULO		L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D
<b>Internet</b>																																				
LinkedIn		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>GRÁFICA</b>																																				
El Cronista		P	M	M	M	M			M	M	M	M	M			M	M	M	M	M							M							M		
Ambito Financiero		P	M	M	M	M			ML	M	M	M	M			ML	M	M	M	M			ML				M			ML				M		
Perfil						X							X							X							X							X		
Noticias					X							X								X						X								X		

		Noviembre														Diciembre																				
MEDIO/ VEHICULO		L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D
<b>Internet</b>																																				
LinkedIn		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>GRÁFICA</b>																																				
El Cronista		P	M	M	M	M			M	M	M	M	M			M	M	M	M	M			P	M	M	M	M			M	M	M	M	M		
Ambito Financiero		P	M	M	M	M			ML	M	M	M	M			ML	M	M	M	M			P	M	M	M	M			ML	M	M	M	M		
Perfil						X							X							X							X							X		
Noticias					X							X								X						X								X		

Presupuesto final con descuento de agencia año 1

Total costo tarifa	Descuento agencia 40%	Total Neto
\$1,440,000.00		\$1,440,000.00
\$14,277,860.00	\$5,711,144.00	\$8,566,716.00
\$11,532,507.00	\$4,613,002.80	\$6,919,504.20
\$1,165,156.00	\$466,062.40	\$699,093.60
\$4,330,560.00	\$1,732,224.00	\$2,598,336.00
		<b>\$20,223,649.80</b>

Presupuesto final con descuento de agencia año 2 y 3

Total costo tarifa	Descuento agencia 40%	Total Neto
\$1,440,000.00		\$1,440,000.00
\$4,056,124.00	\$1,622,449.60	\$2,433,674.40
\$3,464,776.00	\$1,385,910.40	\$2,078,865.60
\$735,888.00	\$294,355.20	\$441,532.80
\$4,330,560.00	\$1,732,224.00	\$2,598,336.00
		<b>\$8,992,408.80</b>

## Personas

Para poder realizar el pedido, el cliente puede hacerlo directamente contactando a su Ejecutivo de Desarrollo. Actualmente American Express cuenta con 43 Ejecutivos, por lo son suficientes para poder llevar a cabo este lanzamiento. Los mismos están distribuidos según el segmento, siendo que algunos se ocupan del Middle Market, mientras que otros se encargan del Large Market, teniendo en cuenta facturación de la empresa que es cliente. Estos Ejecutivos son quienes se encargarán de cargar el monto a la Tarjeta según lo deseado por el cliente. De esta manera, el cliente recibirá un trato personalizado, sin la necesidad de tener que comunicarse con algún teléfono o contacto desconocido para realizar esta tarea.

En lo que respecta a la posventa, cualquier tipo de consulta o reclamo será manejado por el Call Center con el que cuenta actualmente American Express. Dicho Call Center se encuentra en el edificio de la Empresa de la sede Arenales, cuenta con 74 empleados y su horario es de 9 horas a 18 horas, de Lunes a Viernes.

Los clientes podrán contactarse a la línea 0800 que existe en este momento, donde luego deberán optar por la opción "5", referida a las Tarjetas Regalo, para una cuestión de agilidad para el empleado, que ya sabrá el motivo de la llamada. A su vez, estos empleados recibirán una capacitación y recibirán también las Fact Sheets que se enviarán para conocer las características y novedades de la Tarjeta.

## Procesos

### Diagrama de Flujo para pedido de Tarjeta



1

El cliente realiza el pedido a su Ejecutivo o vía web

2

El Ejecutivo se encarga de cargar y empaquetar las Tarjetas

3

El Ejecutivo las envía al domicilio de la empresa/empleado mediante el Correo Argentino

4

En caso de no ser entregadas, las Tarjetas vuelven a la sede de Amex, donde se encuentran los Ejecutivos

## Diagrama de Flujo ante un robo



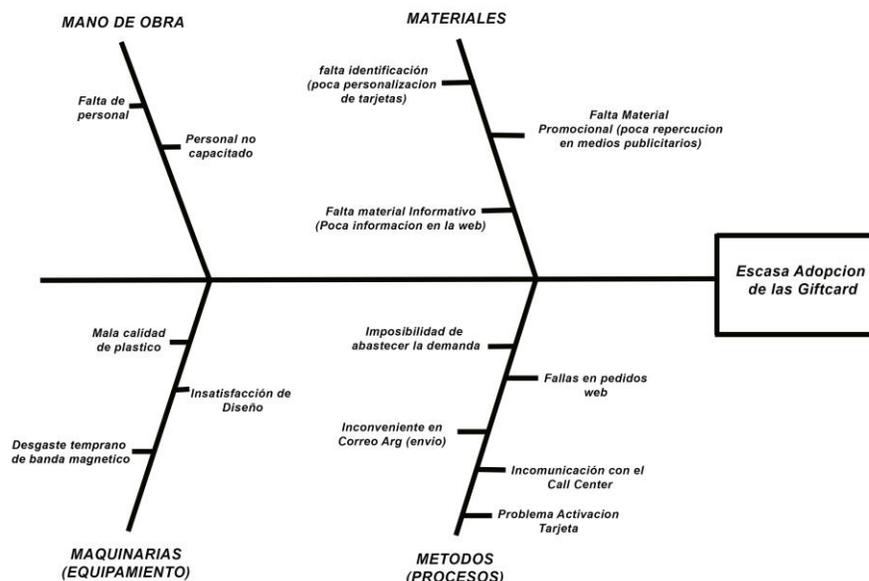
- 
- 1 El cliente realiza la denuncia llamando al Call Center al ejecutivo. Aquí se da de baja la tarjeta
  - 2 Se realiza el armado de la nueva tarjeta para reponer la robada
  - 3 Se envía la tarjeta a través del Correo Argentino
  - 4 Las tarjetas son enviadas nuevamente al domicilio de la empresa
  - 5 Si la empresa no realiza la entrega, la tarjeta es devuelta

## Diagrama de Flujo ante un problema de activación de la Tarjeta



- 1 El cliente realiza la queja llamando al Call Center. Se intenta resolver el conflicto. Caso contrario, se da de baja la tarjeta defectuoso.
- 2 Se realiza el armado de la nueva tarjeta regalo.
- 3 El Correo Argentino es quien se encarga de realizar el envío
- 4 Las tarjetas son enviadas nuevamente al domicilio de la empresa
- 5 Si la empresa no hace entrega de la tarjeta, ésta tiene que ser devuelta

## Diagrama de Ishikawa



## Estrategia de marca

La estrategia de marca que se implementa es la estrategia de marca única, siendo la misma que se utilizará para la identificación y reconocimiento de la Tarjeta Regalo American Express. La Tarjeta tendrá impreso el logotipo de American Express.

El posicionamiento de la Tarjeta se verá beneficiado por la imagen de marca de American Express, observando que el 96% de los encuestados estaba de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación sobre que American Express es una marca confiable. También, casi el 85% sostuvo que la marca influyó a la hora de elegir la Tarjeta Corporativa. Estos factores nos permiten tener una identidad de marca favorable a la hora del lanzamiento y necesaria para hacerle frente a la competencia, ya instalada en el mercado de este tipo de Tarjetas.

Las piezas publicitarias mostrarán, por un lado, los distintos productos o servicios a los cuales el cliente puede acceder con la Tarjeta Regalo American Express, y por otro, los diferentes lugares donde puede hacer uso de la misma. Además, se utilizarán slogans como "Motivá" o "Premiá" haciendo referencia al uso de la Tarjeta. Toda pieza grafica está acompañada del logotipo de American Express.

## Análisis Económico – Financiero

### Pronostico de Ventas

Para poder realizar el pronóstico de ventas, se partió de una demanda de 68052 empleados. Este número se obtuvo teniendo en cuenta que la demanda potencial ajustada por la intención de compra es de 1284 clientes, es decir, empresas, y el número de empleados promedios de dichas empresas es de 53.

A continuación, se muestra la demanda potencial ajustada por intención de compra:

Intención de compra	%	Probabilidad de ocurrencia	Total
Muy poco probable	5.00%	0%	0
Poco probable	10.00%	0%	0
Regular	20.00%	0%	0.00%
Probable	50.00%	30%	15.00%
Muy Probable	15.00%	80%	12.00%
	100.00%		27.00%

Total Demanda Potencial	4,756
Ajuste de encuesta	27.00%
Total Demanda Ajustada	1,284

A esta demanda luego se le realizaron distintos ajustes, de innovación, competencia y recompra. En el primer año los ajustes fueron mensuales, mientras que para el segundo y tercer año se realizaron ajustes anuales.

En el escenario probable, respecto al ajuste de innovación, se inicia con un 20% ya que, si bien hay un conocimiento de la existencia de este tipo de productos, los mismos no son asociados a empresas del rubro financiero, sino más bien que se asocian a empresas que emiten estas tarjetas que permiten el consumo de los productos que venden. A partir de la inversión en publicidad, que es mayor en meses donde las empresas otorgan incentivos, aguinaldos y premios a sus empleados, este conocimiento crece de forma gradual y llega hasta un 70%.

En cuanto al ajuste de competencia, en un primer momento es de un 10% ya que actualmente Visa es uno de los proveedores más importantes de Tarjetas Regalo y se encuentra instalado ya fuertemente en este mercado. Este ajuste, al igual que el de innovación, crece a lo largo del primer año debido a la inversión que se plantea y se alcanza un porcentaje del 43%.

Respecto al ajuste de recompra, el primer mes es del 0% ya que es el mes de lanzamiento y va aumentando a partir del conocimiento que los clientes tienen de la existencia del producto. Además, tiene sus picos en los meses en donde las empresas reconocen y premian a sus empleados u otorgan incentivos.

En el caso del escenario pesimista, se plantea un menor porcentaje en los ajustes mencionados anteriormente, a partir de una fuerte reacción del principal competidor, Visa, que, ante el lanzamiento de la Tarjeta Regalo de American Express, comienza a invertir más en acciones publicitarias.

En un escenario optimista, los ajustes son mayores respecto al escenario realista, suponiendo que el producto lanzado tiene una alta y rápida aceptación por parte de los clientes, lo que lleva a una mayor recompra.

A continuación, se muestran los ajustes mensuales para el primer año y luego los ajustes anuales planteados para el segundo y tercer año, ya sea en escenario probable, optimista y pesimista:

ESCENARIO PROBABLE												
AÑO 2018												
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INNOVACION	20%	24%	30%	33%	37%	45%	48%	52%	56%	60%	64%	70%
COMPETENCIA	10%	13%	17%	19%	21%	25%	27%	29%	33%	35%	39%	43%
RECOMPRA	0%	10%	30%	20%	20%	60%	25%	25%	50%	25%	35%	65%

ESCENARIO OPTIMISTA												
AÑO 2018												
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INNOVACION	25%	29%	35%	38%	42%	50%	53%	57%	61%	65%	69%	75%
COMPETENCIA	15%	18%	22%	24%	26%	30%	32%	34%	38%	40%	44%	48%
RECOMPRA	0%	15%	40%	25%	25%	70%	30%	30%	60%	30%	45%	72%

ESCENARIO PESIMISTA												
AÑO 2018												
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INNOVACION	15%	19%	25%	28%	32%	40%	43%	47%	51%	55%	59%	65%
COMPETENCIA	6%	9%	13%	15%	17%	21%	23%	25%	29%	31%	35%	39%
RECOMPRA	0%	5%	20%	15%	15%	50%	20%	20%	40%	20%	25%	58%

ESCENARIO PROBABLE		
Año	2019	2020
INNOVACION	72%	74%
COMPETENCIA	45%	47%
RECOMPRA	68%	71%

ESCENARIO OPTIMISTA		
Año	2019	2020
INNOVACION	78%	81%
COMPETENCIA	51%	54%
RECOMPRA	75%	78%

ESCENARIO PESIMISTA		
Año	2019	2020
INNOVACION	65%	66%
COMPETENCIA	39%	40%
RECOMPRA	58%	59%

Los pronosticos de ventas para los primeros 3 años y en los tres escenarios planteados son los siguientes

ESCENARIO PROBABLE												
AÑO 2018												
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Q	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052
INNOVACION	0.20	0.24	0.30	0.33	0.37	0.45	0.48	0.52	0.56	0.60	0.64	0.70
COMPETENCIA	0.10	0.13	0.17	0.19	0.21	0.25	0.27	0.29	0.33	0.35	0.39	0.43
RECOMPRA	0.00	0.10	0.30	0.20	0.20	0.60	0.25	0.25	0.50	0.25	0.35	0.65
TOTAL Q UNIDADES	1361	2259	4148	5097	6307	11440	11680	13182	19167	19083	23665	35866
ESCENARIO OPTIMISTA												
AÑO 2018												
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Q	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052
INNOVACION	0.25	0.29	0.35	0.38	0.42	0.50	0.53	0.57	0.61	0.65	0.69	0.75
COMPETENCIA	0.15	0.18	0.22	0.24	0.26	0.30	0.32	0.34	0.38	0.40	0.44	0.48
RECOMPRA	0.00	0.15	0.40	0.25	0.25	0.70	0.30	0.30	0.60	0.30	0.45	0.72
TOTAL Q UNIDADES	2552	3935	6814	7910	9409	16794	16580	18162	26672	25695	32223	47700
ESCENARIO PESIMISTA												
AÑO 2018												
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Q	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052	68052
INNOVACION	0.15	0.19	0.25	0.28	0.32	0.4	0.43	0.47	0.51	0.55	0.59	0.65
COMPETENCIA	0.06	0.09	0.13	0.15	0.17	0.21	0.23	0.25	0.29	0.31	0.35	0.39
RECOMPRA	0	0.05	0.2	0.15	0.15	0.5	0.2	0.2	0.4	0.2	0.25	0.58
TOTAL Q UNIDADES	612	1194	2451	3226	4186	7809	8292	9655	13927	14388	17650	27488
ESCENARIO PROBABLE			ESCENARIO OPTIMISTA			ESCENARIO PESIMISTA						
Año	2019	2020	Año	2019	2020	Año	2019	2020				
Q	153254	153867	Q	214446	246141	Q	110878	92417				
INNOVACION	0.72	0.74	INNOVACION	0.78	0.81	INNOVACION	0.65	0.66				
COMPETENCIA	0.45	0.47	COMPETENCIA	0.51	0.54	COMPETENCIA	0.39	0.4				
RECOMPRA	0.68	0.71	RECOMPRA	0.75	0.78	RECOMPRA	0.58	0.59				
TOTAL Q UNIDADES	153867	162761	TOTAL Q UNIDADES	246141	299652	TOTAL Q UNIDADES	92417	78924				

## Tablero de control

Objetivos Estratégicos	Indicador	Alarmas			Frecuencia de control	Area
		Optimo	Tolerable	Deficiente		
Incremento de las ventas	Cantidad	$\geq a 48\%$	$48\% > X \geq 24\%$	$< a 24\%$	ANUAL	Gerente comercial
Satisfacción	Tasa de Satisfacción	$\geq a 90\%$	$90\% > X \geq 80\%$	$< a 80\%$	ANUAL	Gerente comercial
Reclamos	Cantidad de reclamos al Call Center en relacion a las ventas	$\leq 30150$	$30150 \leq X \leq 53639$	$> a 53639$	ANUAL	Gerente de logística
Recompra	Tasa de Recompra	$\geq a 70\%$	$70\% > X \geq 60\%$	$< a 60\%$	ANUAL	Gerente comercial

Tablero de control para evaluar desempeño de fuerza de ventas

Objetivos Estratégicos	Indicador	Alarmas			Frecuencia de control	Area
		Optimo	Tolerable	Deficiente		
Mayor carga en las tarjetas	Cantidad	$\geq a \$3000$	$\$3000 > X \geq \$1000$	$< a \$1000$	Trimestral	Gerente comercial
Mayor cantidad de tarjetas vendidas	Cantidad	$\geq a 7806$	$7806 > X \geq 5569$	$< a 5569$	Anual	Gerente comercial
Llamadas realizadas con propuesta de venta	Cantidad	$\leq 116$	$116 \leq X \geq 58$	$> a 58$	Trimestral	Gerente de logística

**Base para los indicadores:**

Mayor carga en las tarjetas: promedio de la carga que realizarían según lo respondido en las encuestas, siendo que casi el 50% votó que el saldo debería ser entre \$1001 y \$2000 y el 42% entre \$2001 y \$4000

Mayor cantidad de tarjetas vendidas: para el rendimiento óptimo, se realizó un promedio del escenario optimista y probable en el primer año teniendo en cuenta el pronóstico de ventas resultante y la cantidad de ejecutivos (43). Para la alarma deficiente se llevó a cabo un promedio entre el escenario probable y pesimista.

Llamadas realizadas: siendo que los ejecutivos tienen 29 empresas, teniendo en cuenta que la demanda potencial ajustada es de 1248 empresas y hay 43 empleados ejecutivos, para un rendimiento óptimo se considera que cada uno de estos ejecutivos realice 4 llamadas a cada empresa por trimestre. En el caso de un rendimiento deficiente, se plantea que se comunique en dos oportunidades con cada empresa por trimestre.

Respecto a los ejecutivos de desarrollo, se llevará a cabo un plan de incentivos con distintas temáticas en los primeros tres años. El año de lanzamiento, la temática del Plan será la de Superhéroes de Marvel. En el segundo será de la serie Friends y por último, en el tercer año, el Plan se basará en la saga de películas de Harry Potter. A continuación, se presentan puntos importantes de dicho Plan:

- Campaña de incentivos para los equipos de Middle Market y Large Market de desarrollo
- Cada equipo se identificará con algún superhéroe/personaje en particular
- Se compete entre ejecutivos del mismo equipo y entre equipos

### Premios

- Anuales:
  - Por ejecutivo: el ejecutivo que logró vender más Tarjetas se gana un viaje al Caribe a un Hotel All Inclusive a definir.
  - Por Equipo: el equipo que haya cargado el mayor saldo en las Tarjetas vendidas disfrutará de un Happy Hour
  
- Trimestrales:
  - Por ejecutivo: el ejecutivo que logró vender más Tarjetas se gana una Cafetera Nespresso en el caso del primer puesto, y en el segundo puesto, el ejecutivo puede optar por un Chrome Cast o una Juguera Phillips
  - Por equipo: el equipo que haya cargado el mayor saldo en las Tarjetas vendidas disfrutará de un desayuno en el Hotel Faena.
  
- Battle Day / Week / Month:
  - Se harán competencias ya sea por un día, una semana o un mes, y las métricas serán definidas junto con los líderes de cada equipo.

Como mencionamos anteriormente, las métricas se van definiendo con los supervisores de acuerdo a necesidades o objetivos.

	CORE	TOP	CAT	PSF
AGOSTO	Mayor saldo cargado	Mayor saldo cargado	Llamadas con propuesta efectuadas	Llamadas con propuesta efectuadas
SEPTIEMBRE	Llamadas con propuesta efectuadas	Llamadas con propuesta efectuadas	Mayor saldo cargado	Mayor saldo cargado
OCTUBRE	Cierre efectivo de llamadas			

A comienzo de año, de acuerdo con el tema seleccionado se plotean las oficinas de los ejecutivos para informar el comienzo del programa de Engagement y como motivación a lo largo del año. Presupuesto:

**CORPOREOS DE PERSONAJES**

\$21.600.- + IVA

50cm x 14cm  
15 unidades  
PVC+ impresión

**CORPOREOS DE ELEMENTOS**

(Martillos, capas, antifaz)  
25cm aprox da ancho

**CORPOREOS EQUIPOS PASILLO**

1 de 57 cm x 14cm / 9 de 94cm x14 cm  
10 unidades  
PVC+ impresión

**CORPOREOS DE PIE**

1,40-1,75 todo proporcional al ancho de cada figura  
4 unidades  
Foam+impresión

**GRAFICA**

AFICHES 50x70 imp digital  
12 unidades

\$13.170.- + IVA

Banda de plotter mate  
116x12cm

**CARTEL MONTADO**

210x297cm

**VINILO PUERTA ENTRADA**

40x30 3 nubes

**AFICHE 70X80**

1 unidad

**AFICHE 103x131cm**

1 unidad

**PUFF (EXTRA) 64 X 30 CM**\$4000.- + IVA

**REGALOS**

\$231.-+IVA

Birome, Taza, Cuaderno

**PLOTTEOS**

\$1598.-+IVA

Presupuesto de los premios:

	ARS	Q	Equipos	
Anual por ejecutivo	\$89,600 (para dos personas)	-	-	\$89,600
Anual por equipo	\$15,000 (para 12 personas)			\$15.000
1er puesto Q	\$3,000	3	4	\$36,000
1er puesto Q	\$2,000	3	4	\$24,000
Supervisor	\$2,000	3	2	\$12,000
Spring week 1ro	\$1,000	3	4	\$12,000
Spring week 2do	\$500	3	4	\$6,000
Spring month 1	\$1,500	3	4	\$18,000
Spring month 2	\$1,500	3	4	\$15,000
Total				\$227,600
			USD	\$14,484

1 año: SuperHero Marvel

2 año: Serie "Friends"

3 año: Harry Potter

## Bibliografía

- American Express <https://www.americanexpress.com/argentina/about/historia.shtml> 18/03/2017
- American Express.tarjetas <https://www.americanexpress.com/ar/content/nuestras-tarjetas/> 18/03/2017
- American Express.seguros <https://www.seguros.americanexpress.com.ar/?page=PR> 18/03/2017
- American Express.beneficios <http://www.beneficiosamex.com.ar/promociones> 18/03/2017
- American Express.Valores <https://www.americanexpress.com/argentina/about/visionvalores.shtml> 18/03/2017
- La Nacion (Buenos Aires) El desempleo termino 2016 en 7.6% según el INDEC  
<http://www.lanacion.com.ar/1994231-el-desempleo-termino-2016-en-torno-al-76-segun-el-indec>  
18/03/2017
- Banco Mundial (Argentina) Panorama General <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>  
19/03/2017
- Infobae (Buenos Aires) El banco mundial reduce las proyecciones de crecimiento de argentina y mejora las de brasil <http://www.infobae.com/economia/2017/01/11/el-banco-mundial-reduce-la-proyecciones-de-crecimiento-de-argentina-y-mejora-las-de-brasil/> 19/03/2017
- Infobae (Buenos Aires) Banco Nacion lanza creditos hipotecarios a 30 años  
<http://www.infobae.com/economia/2017/03/08/exclusivo-banco-nacion-lanza-creditos-hipotecarios-a-30-anos/>  
20/03/2017
- La Nacion (Buenos Aires) El desempleo termino 2016 en 7.6% según el INDEC  
<http://www.lanacion.com.ar/1994231-el-desempleo-termino-2016-en-torno-al-76-segun-el-indec>  
18/03/2017
- Banco Mundial (Argentina) Panorama General <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>  
19/03/2017
- Infobae (Buenos Aires) El banco mundial reduce las proyecciones de crecimiento de argentina y mejora las de brasil <http://www.infobae.com/economia/2017/01/11/el-banco-mundial-reduce-la-proyecciones-de-crecimiento-de-argentina-y-mejora-las-de-brasil/> 19/03/2017
- Infobae (Buenos Aires) Banco Nacion lanza creditos hipotecarios a 30 años  
<http://www.infobae.com/economia/2017/03/08/exclusivo-banco-nacion-lanza-creditos-hipotecarios-a-30-anos/>  
20/03/2017
- La Nacion (Buenos Aires) el BCRA hara cambios en el negocio de tarjetas para que visa tenga mas competencia <http://www.lanacion.com.ar/1998788-el-bcra-hara-cambios-en-el-negocio-de-tarjetas-para-que-visa-tenga-mas-competencia> 23/03/2017
- El Cronista (Buenos Aires) el 80% de los hogares compro menos en 2016 y todos resignaron marcas  
<http://www.cronista.com/economiapolitica/El-80-de-los-hogares-compro-menos-en-2016-y-todos-resignaron-marcas-20170210-0052.html> 23/03/2017
- La Nacion (Buenos Aires) Por primera vez en 12 años los argentinos achicharon el changuito  
<http://www.lanacion.com.ar/1983350-por-primera-vez-en-12-anos-los-argentinos-achicharon-el-changuito>  
23/03/2017

Clarín (Buenos Aires) sigue sin repuntar el consumo en supermercados y almacenes [http://www.clarin.com/ieco/economia/sigue-repuntar-consumo-supermercados-almacenes\\_0\\_Hy\\_mXfCYg.html](http://www.clarin.com/ieco/economia/sigue-repuntar-consumo-supermercados-almacenes_0_Hy_mXfCYg.html) 23/03/2017

Forbes. 6 rasgos claves de los millennials: los nuevos consumidores <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#qs.TtTWzYl> 23/03/2017

Política Argentina (Argentina) la grieta: creció la brecha entre ricos y pobres en el último año <http://www.politicargentina.com/notas/201611/17632-la-grieta-crecio-la-brecha-entre-ricos-y-pobres-en-el-ultimo-ano.html> 23/03/2017

Telam (Argentina) vinos, notariado digital y billeteras, de la mano de los bitcoiners de la Argentina <http://www.telam.com.ar/notas/201702/180182-vinos-notariado-digital-y-billeteras-de-la-mano-de-los-bitcoiners-de-la-argentina.html> 23/03/2017

Bit 2 me blog. ¿Qué es la cadena de bloques? <http://blog.bit2me.com/es/que-es-cadena-de-bloques-blockchain/> 28/03/2017

Infobae (Buenos Aires) Se viene la billetera electrónica: el banco central impulsa los pagos por celular <http://www.infobae.com/economia/2016/08/02/se-viene-la-billetera-electronica-el-banco-central-impulsa-los-pagos-por-celular/> 28/03/2017

Big Box (Argentina) [https://www.bigbox.com.ar/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=brand&gclid=Cj0KEQjww\\_oLHBRDD0beVheu3lt0BEiQAvU4CKm9at7kOdKJNdjfs2r3g-7\\_lffUkMBqFGdtrQKrPg6gaAkrx8P8HAQ](https://www.bigbox.com.ar/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=brand&gclid=Cj0KEQjww_oLHBRDD0beVheu3lt0BEiQAvU4CKm9at7kOdKJNdjfs2r3g-7_lffUkMBqFGdtrQKrPg6gaAkrx8P8HAQ) 01/04/2017

Special Gift (Argentina) <http://www.special-gift.com.ar/> 01/04/2017

La Nación (Buenos Aires) investigan a Visa y a sus bancos por posible monopolio <http://www.lanacion.com.ar/1932876-investigacion-a-visa-y-a-sus-bancos-socios-por-posible-monopolio> 28/03/2017

Banco central de la República Argentina. El sistema financiero hoy <http://www.aba-argentina.com/wp-content/uploads/JoseRutman-PresentacionForoCatamarca-2008.pdf> 28/03/2017

Info leg. Información legislativa : ministerio de justicia y derechos humanos presidencia de la Nación <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm> 27/03/2017

Telam (Argentina) Macri oficializó el veto a la ley antidespidos <http://www.telam.com.ar/notas/201605/148475-macri-veto-ley-antidespidos-boletin-oficial.html> 27/03/2017

Wikipedia. American Express [https://es.wikipedia.org/wiki/American\\_Express](https://es.wikipedia.org/wiki/American_Express) 24/03/2017  
Forbes: American Express <https://www.forbes.com/companies/american-express/> 24/03/2017

El Cronista (Argentina) compras con tarjeta: crece 16% el uso del débito y crédito en todo el mundo <http://www.cronista.com/finanzasmercados/Compras-con-tarjetas-crece-16-el-uso-del-debito-y-credito-en-todo-el-mundo-20160510-0001.html> / <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KN?locations=AR> 29/03/2017

Producción GOB. <http://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2016/08/CNDC-Resolucion-firmada1.pdf> 29/03/2017